

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPACT DE LA PRÉSENCE D'ARTÉFACTS À CONNOTATION ÉTHIQUE  
SUR LA RÉUSSITE DE LA SOCIALISATION DES EMPLOYÉS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
SANDRA DESMEULES

MAI 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche, M. Michel Séguin, professeur à l'Université du Québec à Montréal au Département d'organisation et ressources humaines et titulaire de la Chaire de coopération Guy-Bernier. Sans son dévouement, son soutien, son encadrement et surtout sa patience, je n'aurais pu compléter ce projet d'envergure. J'aimerais aussi souligner la contribution particulière du personnel de la Chaire de coopération Guy-Bernier, en particulier celle de madame Sylvie Guerrero, également professeure Département d'organisation et ressources humaines de l'UQAM, qui a grandement contribué à ce projet de recherche.

J'aimerais remercier la Fédération des caisses Desjardins pour sa participation et son accueil lors de notre collecte de données, car elle a apporté une contribution particulière à ce projet.

Finalement, de poursuivre des études supérieures alors que je suis impliquée en politique municipale implique certains sacrifices et un soutien particulier de la part de mes proches. Je tiens particulièrement à remercier mes amis et collègues de travail pour leur immense appui. Merci beaucoup de croire en moi! Également, je tiens à remercier ma famille et particulièrement ma mère, qui a grandement contribué à la correction de cet ouvrage.



## TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I.....	7
LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	7
1.1 Définition de la socialisation organisationnelle.....	7
1.1.1 Les phases du processus de socialisation .....	9
1.1.2 Le contenu d'apprentissage du processus de socialisation.....	15
1.2 La finalité du processus de socialisation.....	18
1.2.1 Les caractéristiques d'une personne socialisée .....	19
1.3 Les antécédents à la socialisation organisationnelle .....	23
1.3.1 Les antécédents individuels.....	23
1.3.2 Les facteurs organisationnels .....	27
1.4 Synthèse .....	40
CHAPITRE II .....	41
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	41
2.1 Définition du concept de culture.....	42
2.1.1 La culture organisationnelle et sa définition .....	44
2.1.2 Le lien entre les concepts de culture organisationnelle et de socialisation.....	52
2.2 Le climat .....	55
2.2.1 Le climat organisationnel .....	55
2.2.2 Le climat éthique .....	58

2.4 Synthèse .....	64
CHAPITRE III .....	67
CADRE CONCEPTUEL .....	67
3.1 Présentation et justification du modèle .....	68
3.1.1 L'environnement comme antécédent à l'apprentissage .....	68
3.1.2 Les premiers contacts et leur impact sur l'environnement d'apprentissage .....	78
3.1.3 Présentation du modèle de recherche .....	
CHAPITRE IV .....	85
CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	85
4.1 Devis de recherche .....	85
4.2 Échantillon ciblé pour cette étude .....	87
4.3 Présentation du questionnaire et de ces outils de mesures .....	89
4.3.1 Variable dépendante : La socialisation organisationnelle .....	90
4.3.2 Variable indépendante : L'adhésion aux valeurs de l'organisation (PO-Fit) .....	92
4.3.3 Variable indépendante : La culture organisationnelle .....	92
4.3.4 Variable indépendante : La justice distributive et procédurale .....	93
4.4 Méthode de collecte de données .....	95
4.5 Outils d'analyse statistique .....	95
4.5.1 Analyses factorielles .....	96
4.5.2 Analyse des coefficients alpha de Cronbach .....	103
4.5.4 Analyse des corrélations .....	105
4.5.5 Régressions linéaires .....	105
CHAPITRE V .....	107
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	107
5.1 Présentation des analyses des corrélations .....	108
5.2 Présentation des analyses de régression .....	110
CHAPITRE VI .....	118
DISCUSSION ET CONCLUSION .....	118

6.1 La présence d'artéfacts à connotation éthique reconnue comme antécédent à la socialisation organisationnelle.....	119
6.2 La perception de justice .....	120
6.3 Les contributions théoriques et pratiques de la présente étude.....	121
6.4 Limites et faiblesses de la présente étude .....	122
6.5 Les perspectives d'avenir.....	123
6.6 Conclusion .....	124
ANNEXE A .....	127
RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES .....	127
ANNEXE B .....	129
RÉSULTATS DES CORRÉLATIONS.....	129
ANNEXE C .....	131
RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS .....	131
ANNEXE D .....	135
QUESTIONNAIRE .....	135
BIBLIOGRAPHIE.....	145

## LISTE DES FIGURES

### Figure

1.1	Les trois phases du modèle de Feldman (1976).....	10
1.2	Schématisation des finalités du processus de socialisation.....	19
2.1	Les niveaux de la culture organisationnelle selon le modèle de Schein (2005).....	46
2.2	Représentation du modèle de McClaren.....	62
3.1	Cadre conceptuel de la présente étude.....	82
4.1	Présentation du devis de recherche.....	86
5.1	Validation de nos hypothèses.....	116

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau

1.1	Les différentes phases de la socialisation organisationnelle.....	14
1.2	Les tactiques de socialisation selon Van Maanen & Schein (1979).....	33
3.1	Inventaire des auteurs et de leurs concepts .....	69
4.1	Présentation de la population ciblée pour l'étude .....	89
4.2	Analyses factorielles des items de la socialisation organisationnelle .....	97
4.3	Analyses factorielles des items mesurant la justice organisationnelle .....	102
4.4	Analyses factorielles des items mesurant le profil de culture organisationnel .....	
4.5	Analyses factorielles des items mesurant la compatibilité organisationnelle (PO fit) .....	98
4.6	Présentation des coefficients alpha de Cronbach des variables à l'étude .....	104
5.1	Présentation des analyses de corrélation .....	109
5.2	Présentation des résultats de régression de notre variable de contrôle.....	110
5.3	Présentation des résultats de régression selon les différents modèles.....	111



## RÉSUMÉ

Dans ce mémoire, nous analysons l'influence que peut avoir la perception d'artéfacts éthiques sur la socialisation. Constitutive de la culture organisationnelle, la perception d'artéfacts a toujours été vue comme un résultat de la socialisation. L'originalité de ce mémoire est de tester la relation inverse, à savoir que ces artefacts sont un antécédent au succès de la socialisation. Pour ce faire, cette étude a porté sur une population de 642 employés issus de 32 coopératives de services financiers. Ces derniers ont répondu à un questionnaire auto-administré. La présence d'artefacts à connotation éthique dans le climat organisationnel s'est avérée présenter un lien significatif avec la socialisation organisationnelle des employés. Ce lien indique que plus un milieu de travail est caractérisé par la présence d'artefacts éthiques au sein desquels l'employé est socialisé, meilleures sont les chances de réussir la socialisation d'un employé. En guise de conclusion, nous soulignons les contributions, mais aussi les limites de la présente étude, tout en exposant des pistes pour des recherches futures liées à notre sujet.

Mots clés: socialisation organisationnelle, artefact éthique, éthique organisationnelle, climat organisationnel.

## INTRODUCTION

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, le monde du travail a connu un essor important grâce à l'industrialisation. Dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management* (1911), Taylor établit des conditions propres à garantir un rendement maximal des organisations. La première condition est la mise en place de modes techniques de production, c'est-à-dire de gestes, de rythmes et de cadences dans le travail. La deuxième condition est la mise en place de façons de produire, c'est-à-dire la délimitation et le séquençage du travail. À cette époque, puisque les nouvelles technologies étaient difficiles d'accès, les entreprises qui les possédaient se démarquaient de la concurrence. Ce contexte a fait en sorte que les compétences étaient moins importantes pour le succès de l'entreprise, car presque n'importe qui pouvait faire fonctionner une machine. Ce qui importait à cette époque, c'était l'accès au capital, puisqu'il permettait d'acheter ces nouvelles technologies et ainsi de dominer le marché (Taylor, 1911).

Aujourd'hui, ce mode du travail industriel dominé par la machine est toujours aussi important, mais beaucoup plus accessible qu'avant. En raison de ses coûts plus bas, il est maintenant possible d'avoir accès à la technologie. L'accès au capital est donc moins important qu'autrefois pour se démarquer de la concurrence. Le monde du travail a donc été marqué par de profonds changements (Cascio, 1995). L'impact de cet accès aux nouvelles technologies est important : une concurrence mondiale accrue, la réingénierie des processus de travail, la rareté ainsi que la difficulté de trouver des ressources spécialisées et une définition de « l'emploi » qui ne se résume plus à un ensemble fixe de tâches (Cascio 1995; Montmarquette et Thomas 2005). Selon Cascio (1995), ces tendances induisent une redéfinition du travail lui-même. Elles ont fait en sorte que les entreprises ne peuvent plus se distinguer grâce aux machines et aux technologies. Dorénavant, elles doivent davantage compter sur leurs

ressources humaines pour se démarquer de la concurrence, c'est-à-dire faire reposer leur capacité de se distinguer sur les compétences et la motivation des personnes qu'elles emploient (Thomas & Montmarquette, 2005).

La capacité d'une entreprise de se démarquer ne repose pas uniquement sur la compétence de ses employés et leur motivation ; elle est également tributaire de leur capacité à transmettre son identité. L'identité d'une entreprise exprime sa véritable personnalité, ce qui lui permet de se distinguer de ses concurrents (Balmer & Stotvig, 1997). En effet, selon Balmer & Stotvig (1997), ce sont les ressources humaines de l'entreprise qui sont porteuses de son identité. Il est donc important pour l'entreprise que ses ressources humaines la connaissent suffisamment pour être de bons ambassadeurs de son identité organisationnelle.

Dans un contexte où les entreprises doivent se distinguer par les compétences et la motivation de leurs employés, alors que le talent se fait rare en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, que les employés ne sont plus loyaux à l'organisation (Bettache, 2000) et que ce sont ces mêmes employés qui sont les ambassadeurs de l'identité de l'entreprise (Balmer & Stotvig, 1997), une gestion efficace des ressources humaines, particulièrement en ce qui concerne le recrutement de personnel, est un facteur clé de succès. Or, qui dit recrutement dit aussi attraction, sélection et socialisation. C'est à ce dernier aspect que ce mémoire est consacré.

Le processus de socialisation organisationnelle est une étape cruciale du processus de recrutement. Les spécialistes des ressources humaines doivent en effet redoubler d'efforts, car les nouvelles recrues ont besoin d'acquérir les attitudes, les comportements et les connaissances dont elles ont besoin pour participer en tant que membres à part entière à l'organisation. Puisque c'est un enjeu stratégique primordial, les entreprises ont tout avantage à réussir la période de socialisation de leurs employés (Louis, 1980).

Le processus de socialisation organisationnelle se définit comme celui par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer son rôle au sein de l'organisation (Van Maanen & Schein, 1979).

Au cours de cette période de socialisation, les nouvelles recrues ne doivent pas seulement apprendre l'histoire, la politique, la langue, les objectifs et les valeurs de l'organisation dans son ensemble, mais ils doivent aussi apprendre à connaître l'organisation ce qui implique l'acquisition d'informations et la compréhension de l'organisation. (Haueter et al., 2003 : page 20-22, traduction libre)

La littérature dénombre plusieurs effets positifs résultant d'un processus de socialisation réussi. Parmi ceux-ci, on retrouve une diminution du problème de rétention du personnel (Filstad, 2011), l'augmentation de la performance des employés dans leur travail (Salavati & al., 2011; Jaskyte, 2005), ainsi qu'une augmentation de l'engagement organisationnel (Filstad, 2011). De plus, on constate que la socialisation amène une attitude plus positive face à l'emploi (Feldman, 1994), une augmentation de la motivation et des efforts qui se traduit par une plus grande performance au travail (Jones & Gerard, 1967), un accroissement des connaissances sur l'organisation (Sutton & Louis, 1987) puis le développement du comportement de citoyenneté et de loyauté organisationnel (Salavati & al., 2011).

Par ailleurs, on constate que la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues peut augmenter leur motivation et les efforts qu'elles consacrent à l'emploi actuel, ce qui se traduit par une plus grande performance au travail (Jones & Gerard, 1967). En effet, le processus de socialisation amène une réduction de l'incertitude face au rôle à jouer au sein de l'organisation en plus de favoriser l'amélioration de la performance. En d'autres mots, les nouveaux employés vont se surpasser dans leurs tâches, voire même s'adonner à des tâches supplémentaires.

Finalement, les auteurs ont majoritairement démontré que le processus de socialisation influence le climat organisationnel (Ashfort & Saks, 1996; Chao & al., 1994; Cooper-Thomas & Anderson, 2005).

Le climat se réfère à la perception que les gens ont de leur milieu de travail. Ces perceptions sont une unité psychologique étant basée sur des événements réels ou supposés, des pratiques et des procédures qui se produisent dans la vie quotidienne d'un système. [...] Chaque organisation de travail crée un certain nombre de différents types de climats (Schneider 1975 : page 447, traduction libre).

Selon Schein (2006), les membres d'un nouveau groupe y apportent leur propre apprentissage culturel des groupes précédents, leur éducation ainsi que leur socialisation antérieure au sein de leur nouvelle communauté professionnelle. L'auteur note aussi que le nouveau groupe développe sa propre histoire et ses propres valeurs partagées, faisant ainsi référence à la culture organisationnelle (Schein, 2006). Dans un contexte où le talent des ressources humaines est stratégique et où les bonnes ressources se font rares en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ces impacts positifs d'une socialisation réussie sont de mise.

Selon la littérature consultée, quatre éléments permettent d'affirmer que la socialisation est réussie chez un employé: l'engagement envers l'organisation, la connaissance de cette dernière, la satisfaction au travail et l'intention de quitter ou non l'organisation (Antonacopoulou & Güttel, 2010; Bauer & al., 1998).

Parmi les facteurs favorisant la socialisation organisationnelle, on retrouve la formation par l'acquisition de connaissances (Fang & al., 2011; Kristof, 1996) ainsi que les tactiques de socialisation (Gruman & Saks, 2010; Van Maanen & Schein, 1977). Selon Fang et al. (2011), la formation par l'acquisition de connaissances durant le processus de socialisation influence la clarté du rôle, la maîtrise de la tâche ainsi que la connaissance de l'organisation chez la nouvelle

recrue. Quant aux tactiques de socialisation, ce sont les méthodes que les organisations utilisent pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter à l'arrivée dans l'organisation, à réduire l'incertitude ainsi que l'anxiété associées au choc causé par l'arrivée dans une nouvelle organisation et à acquérir des attitudes propres au climat organisationnel souhaité ou nécessaire (Van Maanen & Schein, 1977; Allen, D. 2006). Ces facteurs ressortent comme étant ceux ayant le plus d'impact sur le succès de la socialisation.

Au regard de la littérature consultée, on constate que la socialisation organisationnelle est un antécédent important du développement du climat organisationnel (Schein, 2006). Des auteurs comme Schein (1984) et Silverthorne (2004) ont même parlé du lien inverse, à savoir que le climat a un lien sur la socialisation, et de l'influence de la culture sur la socialisation organisationnelle. Cependant, aucune de ces études n'a fait intervenir la connotation éthique des artefacts présents dans la culture. Ce mémoire veut donc explorer cette question, à savoir si l'aspect éthique des artefacts présents dans le climat organisationnel d'une entreprise est un facteur contribuant au succès de la socialisation en son sein.

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait que peu d'études ont évoqué le lien entre l'influence de la culture organisationnelle — particulièrement sur le plan de la présence d'artefacts à connotation éthique — et la réussite du processus de socialisation. En effet, les recherches ont plutôt étudié la relation inverse, soit l'adoption de valeurs et de normes organisationnelles propres au climat à travers les processus de socialisation chez les nouvelles recrues (Ashfort & Saks, 1996; Chao & al., 1994; Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Certains auteurs, dont Feldman (1976, 1981, 1994) concluent à l'importance du processus de socialisation dans l'apprentissage de ces valeurs organisationnelles. Dans ses ouvrages, ce dernier soutient également que le processus de socialisation influence grandement le climat organisationnel.

L'inverse peut-il être vrai? Est-ce qu'un climat organisationnel où il y a intégration d'artefacts à connotation éthique peut influencer la réussite de la socialisation des employés d'une organisation? Voilà la question à laquelle le présent mémoire tente de répondre. Pour ce faire, cette étude a porté sur une population de 642 employés issus de 32 coopératives de services financiers. Ces derniers ont répondu à un questionnaire auto-administré.

Afin de répondre à cette question de recherche, les deux premiers chapitres sont consacrés à dresser le bilan des connaissances en ce qui concerne la socialisation et le climat organisationnel. Cette revue de littérature permet de mieux comprendre les concepts utilisés dans cette étude, les liens entre eux ainsi que les choix qui ont mené à l'élaboration du cadre conceptuel et à la formulation d'hypothèses, qui font l'objet du troisième chapitre. Le quatrième chapitre détaille la méthodologie utilisée dans cette étude. Quant au cinquième et dernier chapitre, il présente les résultats obtenus et la discussion s'y rapportant.

## CHAPITRE I

### LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Bien que le concept de socialisation organisationnelle ait été très présent dans la littérature ces dernières années, il reste difficile de s'y retrouver parmi la multitude de définitions, de modèles et d'outils de mesure existants pour la circonscrire. En effet, en réponse au modèle portant sur les tactiques de socialisations organisationnelles proposées par Van Maane & Schein (1977), plusieurs études sont venues collaborer et valider le consensus existant dans la définition de la socialisation organisationnelle (Louis, 1980 ; Feldman, 1981; Kristof, 1996, Ashforth & Saks, 1996; Filstatd, 2004; Antonacopoulou & Güttel, 2010).

Dans le but de mieux comprendre le concept de socialisation organisationnelle utilisé dans le cadre de la présente étude, le chapitre qui suit dresse un bilan des connaissances à son sujet.

#### 1.1 Définition de la socialisation organisationnelle

Afin de mieux comprendre les origines du modèle de socialisation proposé par Van Maane & Schein (1977), qui demeure à ce jour le modèle dominant dans la littérature (Ashforth & Saks, 1996 ; Antonacopoulou & Güttel, 2010), il nous apparaît important de présenter succinctement des définitions de la socialisation organisationnelle. Puisque le concept de socialisation est présent dans la littérature sociale et psychosociale depuis de nombreuses années, il est plutôt facile de trouver parmi tous les outils et modèles proposés des définitions de ce qu'est la socialisation. Plusieurs de ces définitions ont retenu notre attention.

Dans un premier temps, les écrits scientifiques nous apprennent que « la socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son rôle au sein de l'organisation. » (Van Maanen & Schein, 1977)

La socialisation se concentre sur la façon dont les individus apprennent les croyances, les valeurs, les orientations, les comportements, et les compétences nécessaires pour assumer leurs nouveaux rôles et fonctions efficacement dans le milieu de l'organisation (Van Maanen et Schein, 1977, dans Ashforth & Saks, 1996 : page 149, traduction libre).

Dans un premier temps, on constate que la socialisation est en fait un processus, une suite d'actions ayant comme but précis d'acquérir le bagage de connaissances nécessaire pour satisfaire les exigences et ainsi devenir membre à part entière d'une organisation.

Quelques années plus tard, Louis (1980) amène une nuance importante à la définition de la socialisation. Bien qu'il s'agisse encore d'un processus, contrairement à la première définition, l'individu ne fait pas juste acquérir des connaissances, des capacités, et des comportements attendus de l'organisation. En effet, l'auteur démontre alors que l'individu en vient à apprécier la culture et les valeurs organisationnelles. Cette appréciation de la culture et des valeurs vient du fait qu'il y a concordance entre les attentes et les anticipations de l'individu et celles de l'entreprise. Cette appréciation de la culture et des valeurs va permettre à l'individu d'assumer son nouveau rôle organisationnel et ainsi de participer en tant que membre de l'organisation (Louis, 1980). On constate donc que la socialisation organisationnelle est devenue un processus interactif dans lequel les nouveaux employés sont amenés à se transformer.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'au fil du temps, ces définitions ont évolué pour devenir plus complètes. En effet, la socialisation organisationnelle est toujours perçue comme un processus, mais un processus qui amène une transformation personnelle

des nouveaux membres. La socialisation organisationnelle se réfère maintenant à la période d'adaptation et d'apprentissage des nouveaux arrivants visant à répondre aux normes organisationnelles qui s'imposent suite à la sélection et l'évaluation de la nouvelle recrue au sein de l'organisation (Cooper-Thomas & Anderson, 2005).

On peut maintenant dire que la socialisation est l'un des processus fondamentaux qui définissent la façon dont les groupes et les organisations vont interagir. Elle soutient les structures sociales qui modèlent non seulement la façon dont les individus interagissent dans la communauté, mais aussi les limites de l'action et les règles d'engagement. (Antonacopoulou & Güttel, 2010).

De nos jours, durant la période de socialisation, les employés ne doivent pas seulement apprendre la politique, les normes et les valeurs de l'organisation (Sask & al., 2007), mais ils doivent aussi apprendre à connaître cette dernière (Haueter & al., 2003). En effet, lors de la socialisation, il importe de faire connaître l'organisation aux employés, car cela permet à l'employé d'en devenir un membre à part entière (Haueter & al., 2003). Selon Haueter & al.,(2003), le processus de socialisation se traduit par la connaissance de l'entreprise à savoir; sa structure, ses buts, ses objectifs, ses valeurs ainsi que les contributions attendues des employés au sein de cette entreprise.

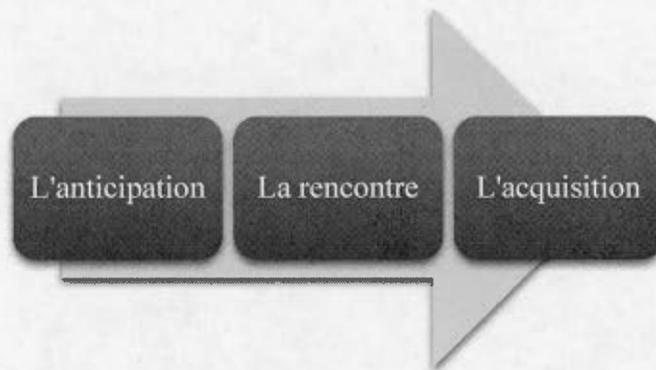
Cette définition d'Haueter & al., (2003) étant plus complète, on constate maintenant que la socialisation est un processus fondamental pour une organisation. Tout au long de ce mémoire, c'est cette définition d'Haueter & al., (2003) qui sera privilégié.

### 1.1.1 Les phases du processus de socialisation

Comme il a été défini précédemment, le processus de socialisation organisationnelle est un ensemble d'opération et d'action par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son rôle au sein de

l'organisation (Van Maanen & Schein, 1977). Cette suite d'actions comprend différentes phases que l'individu traverse pour atteindre l'objectif visé, à savoir une socialisation réussie. Le processus de socialisation a été conçu pour développer le capital psychologique des nouveaux arrivants, c'est-à-dire l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience (Gruman & Saks, 2010).

Dans son ouvrage, Feldman (1976) a proposé un modèle du processus de socialisation organisationnelle se déclinant en trois phases bien distinctes, qui sont citées par plusieurs auteurs dont Schein, (1990). Les phases de son modèle vous sont présentées à la figure 1.1.



Source : reproduction du modèle de Feldman (1976)

**Figure 1.1** Les trois phases du modèle de Feldman (1976)

La première phase de ce modèle est l'anticipation. Elle englobe tout l'apprentissage qui se produit avant qu'un nouveau membre se joigne à une organisation. Selon Feldman (1976), les principales activités auxquelles se livre l'individu à ce stade sont la création d'attentes sur l'emploi, la transmission, la réception et l'évaluation des informations avec d'éventuels employeurs, puis la prise de décisions au sujet de l'emploi. Feldman (1981) explique que durant cette phase, il y a quatre variables évaluées par l'individu, à savoir: 1- le niveau de réalisme au sujet de l'organisation,

correspondant à une image complète et précise de ce que les objectifs et le climat de l'organisation sont vraiment, 2- le réalisme au sujet du travail, faisant référence à une image complète et exacte des nouvelles fonctions, 3- la congruence des compétences et des aptitudes, correspondant aux capacités et aux compétences nécessaires pour mener à bien l'exécution des tâches et 4- la congruence des besoins et des valeurs, référant au partage des valeurs de la nouvelle organisation ainsi qu'aux besoins qui peuvent être satisfaits par elle.

La deuxième phase est la rencontre. C'est durant cette phase précise que se produit le premier choc chez la nouvelle recrue, car cette dernière voit l'organisation telle qu'elle est vraiment et peut jauger dans quelle mesure le déplacement de ses valeurs, de ses compétences et de ses attitudes peut se produire. Il y a donc clarification des règles. Durant cette phase, l'individu va faire l'apprentissage de nouvelles tâches, en plus de clarifier son rôle dans l'organisation. C'est aussi durant cette phase que la nouvelle recrue va développer des relations interpersonnelles avec les membres de son organisation (Feldman, 1976).

C'est lors de la troisième phase, caractérisée par le changement et l'acquisition, que des changements à long terme se produisent : les nouvelles recrues maîtrisent les compétences nécessaires à leur travail, réalisent avec succès leurs nouveaux rôles et font de l'ajustement satisfaisant aux valeurs et aux normes de leur groupe de travail. L'individu va alors évaluer le degré de concordance de ses propres intérêts et des exigences de l'organisation (Feldman, 1976).

Durant ce processus de socialisation organisationnelle, Feldman (1981) note qu'il y a trois aspects relativement distincts en ce qui concerne les changements qui se produisent et qui sont intégrés au cours du processus: la socialisation est perçue comme l'acquisition d'un ensemble de comportements appropriés, comme le développement des compétences professionnelles et des aptitudes et comme l'ajustement aux normes du groupe de travail ainsi qu'à ses valeurs.

Du côté de Schein (1978), le processus de socialisation d'un employé repose aussi sur trois phases, à savoir l'entrée, la socialisation et l'acceptation mutuelle. Au contraire de Feldman (1976), cet auteur tient pour acquis l'anticipation chez la nouvelle recrue avant l'embauche. En effet, la première phase du modèle de Schein est caractérisée par l'entrée du nouvel employé dans l'organisation. Selon l'auteur, ce dernier est alors à la recherche d'informations précises. Durant cette phase, Schein (1978) explique que les deux parties créeront de faux espoirs à l'un et à l'autre. Par la suite, lors de la deuxième phase qui est la socialisation proprement dite, l'employé en vient à accepter l'organisation telle qu'elle est réellement. Il y a donc un accord entre le climat organisationnel et les besoins de l'employé. Puis vient la troisième et dernière phase du modèle, qui est l'acceptation et le consentement. Cette dernière est caractérisée par l'acceptation de signaux perceptibles, tels que les normes et les artefacts, autant chez le nouvel employé que par l'organisation elle-même. C'est durant cette phase que l'engagement de l'employé envers le travail et l'organisation va se créer (Schein, 1978).

Lorsqu'on regarde les ouvrages de Wanous & al. (1984), on constate que le modèle de la socialisation repose sur quatre phases beaucoup plus complexes, à savoir: l'acceptation de l'organisation, la réalisation de la clarté des rôles, la localisation dans le contexte organisationnel et la détection de signaux d'une socialisation réussie. Pour ces auteurs, les phases du processus de socialisation vont comme suit. La première est caractérisée par l'employé qui affronte et accepte la réalité organisationnelle. C'est durant cette phase qu'il y a confirmation ou infirmation de ses attentes. Puis vient la seconde phase, où l'employé réalise et clarifie son rôle. En d'autres mots, c'est durant cette phase qu'il définit son rôle au sein de l'organisation. Par la suite, le nouvel employé va se situer dans le contexte organisationnel, ce qui constitue la troisième phase. Ces comportements d'apprentissage seront donc liés aux attentes de l'organisation. Finalement, le nouvel employé entre dans la dernière phase, mais non la moindre, qui est caractérisée par la détection de signes de réussite

de la socialisation, alors que tant l'employé que l'organisation recherchent un sentiment de consentement mutuel (Wanous & al., 1984).

Au premier regard, ce qui distingue la proposition de ces auteurs de celle de Feldman (1976), c'est l'absence de la phase d'anticipation précédant l'embauche. Tout comme leurs confrères Schein (1978), ces auteurs tiennent pour acquise l'anticipation et amorcent le processus de socialisation lorsque la nouvelle recrue entre officiellement au sein de l'organisation.

À ce stade de l'analyse, on constate que Feldman (1976) voit les phases du processus de socialisation différemment de ces confrères Schein (1978) et Wanous & al. (1984). En effet, chez Feldman (1976), les phases du processus de socialisation se divisent en deux catégories bien distinctes à savoir; les phases de préembauche faisant référence à l'anticipation de l'entrée dans l'organisation, puis les phases post-embauche, faisant référence au début du travail de la nouvelle recrue. En ce qui concerne Schein (1978) et Wanous & al. (1984), le processus de socialisation s'enclenche dès que la nouvelle recrue entre dans l'organisation et commence à travailler.

En somme, bien que les phases soient décrites de façon différente chez les auteurs présentés, on constate que les nouvelles recrues ont en commun de passer par des étapes durant le processus d'assimilation. Ces phases impliquent souvent des confrontations avec la réalité organisationnelle, à la suite desquelles la nouvelle recrue expérimente la résolution du conflit de rôle, la réalisation de la clarté des rôles et, finalement, l'engagement envers l'organisation et la satisfaction générale.

Le tableau 1.1 présente de façon sommaire les modèles proposés par les trois auteurs dont nous venons de discuter.

**Tableau 1.1**  
Les différentes phases de la socialisation organisationnelle

<b>Feldman (1976)</b> <b>Modèle des trois phases</b>	<b>Schein (1978)</b> <b>Modèle des trois phases de la socialisation</b>	<b>Wanous (1984)</b> <b>Approche intégrative des phases de socialisation</b>
<b>Phase 1</b> <b>L'anticipation</b> Réglage des attentes de façon réaliste, déterminer l'harmonisation avec les nouveaux arrivants.		
<b>Phase 2</b> <b>La rencontre</b> Initiation à l'emploi, établissement des relations interpersonnelles, clarification des règles.	<b>Phase 1</b> <b>L'entrée</b> Recherche d'informations précises, création de faux espoirs par les deux parties.	<b>Phase 1</b> <b>Acceptation de l'organisation</b> Conflit entre les valeurs personnelles et le climat organisationnel, confirmation ou infirmation des attentes, découvert des comportements reconnus.
<b>Phase 3</b> <b>L'acquisition</b> Gestion des rôles, évaluation du degré de concordance entre les intérêts de la personne et les exigences de l'organisation.	<b>Phase 2</b> <b>La socialisation</b> Acceptation de l'organisation réelle, lutte contre la résistance aux changements, évaluation de la congruence entre le climat organisationnel et les besoins de l'individu.	<b>Phase 2</b> <b>Réalisation de la clarté des rôles</b> Initiation aux tâches du poste, définition des rôles interpersonnels, adaptation à la résistance, au changement et à l'ambiguïté.  <b>Phase 3</b> <b>Localisation dans le contexte organisationnel</b> Comportement d'apprentissage en harmonie avec les désirs de l'organisation, résolution des conflits d'intérêts.
	<b>Phase 3</b> <b>Acceptation mutuelle</b> Signe d'acceptation chez l'individu et l'organisation, engagement à l'organisation et au travail.	<b>Phase 4</b> <b>Détection de signes d'une socialisation réussie</b> Grande satisfaction générale, consentement mutuel, augmentation de l'implication et de la motivation.

Source : Revue des écrits de Wanous & al. (1984)

### 1.1.2 Le contenu d'apprentissage du processus de socialisation

La socialisation organisationnelle est souvent identifiée comme étant le processus par lequel les gens arrivent à s'adapter à leurs nouveaux emplois ainsi qu'à leurs rôles organisationnels. Tel que décrit précédemment, plusieurs recherches ont examiné le processus de socialisation en essayant de comprendre les différentes phases que les nouvelles recrues traversent pour devenir membres à part entière d'une organisation (Feldman, 1976; Schein, 1978; Wanous & al., 1984). Cependant, les plus récentes recherches dans le domaine organisationnel ont plutôt porté sur les contenus mêmes du processus de socialisation, c'est-à-dire sur les thèmes et les sujets concernant l'acquisition d'information et des comportements organisationnels.

Des chercheurs comme Chao & al. (1994) ont analysé le contenu d'apprentissage lors du processus de socialisation pour répondre à la question suivante; qu'est-ce qui est réellement appris durant ce processus? En répondant à cette question, ces chercheurs ont établi le contenu précis du processus de socialisation organisationnelle, ce qui a permis d'examiner les relations explicites entre les dimensions de la socialisation et les résultats obtenus. La socialisation organisationnelle est abordée comme un processus interactif entre les nouvelles recrues et l'organisation. Ainsi, bien que le processus de socialisation soit important, son contenu l'est tout autant.

Partant de cette idée que la socialisation organisationnelle englobe une forme d'apprentissage, Chao & al. (1994) se sont appuyés sur les travaux de Schein (1984), de Feldman (1981) et de Fisher (1986) pour identifier six thèmes à propos desquels est socialisée la nouvelle recrue, dans le but d'assumer son nouveau rôle au sein de l'organisation. Ces thèmes sont : 1- les compétences d'exécution, 2- les relations interpersonnelles, 3- les politiques organisationnelles, 4- le langage organisationnel, 5- les buts et valeurs organisationnels et 6- l'histoire de l'organisation. Afin de bien

comprendre les six thèmes du contenu d'apprentissage propre au processus de socialisation, nous désirons prendre le temps de présenter brièvement chacun de ces éléments. Selon Chao & al. (1994), ces six thèmes véhiculés lors de la socialisation permettent aux nouvelles recrues de mieux s'adapter à leur rôle au sein de l'organisation et de connaître les attentes et orientations prises par cette dernière en ce qui concerne la façon dont ils doivent assumer leur rôle. Ces dimensions représentent différents domaines d'information avec lesquels les employés ont besoin de se familiariser afin de mieux s'intégrer et s'adapter à leur nouvelle organisation.

*Les compétences d'exécution.* Lorsqu'on regarde les différentes définitions de la socialisation organisationnelle, on constate qu'elles apportent une précision sur l'apprentissage des tâches liées au travail chez la nouvelle recrue. Cela fait donc référence à l'identification de ce qui doit être appris et à comment cet apprentissage des compétences, capacités et savoirs requis peut être directement influencé par le processus de socialisation. À ce sujet, Feldman (1981) affirme que peu importe comment on motive l'employé, sans les compétences professionnelles suffisantes, ce dernier aura peu de chance de succès dans son travail. Ainsi, selon Chao & al. (1994), l'identification de ce qui doit être appris ainsi que la façon dont un individu maîtrise ces connaissances et compétences est directement influencé par le processus de socialisation.

*Les relations interpersonnelles.* Plusieurs auteurs, comme Feldman (1981) et Fisher (1986), se sont appuyés sur l'idée que le processus de socialisation consiste, entre autres, à établir des relations de travail efficaces et satisfaisantes avec les membres de l'organisation. Selon ces auteurs, il est important de trouver la ou les bonnes personnes à qui s'adresser pour connaître l'organisation, le groupe de travail, l'emploi ainsi que le rôle à jouer en tant que membre de l'organisation. Fisher (1986) a même suggéré que le fait de trouver la ou les bonnes personnes à qui s'adresser est un point central de la socialisation au travail.

*Les politiques organisationnelles.* La socialisation des politiques organisationnelles concerne la réussite de l'individu à obtenir des informations concernant les relations de travail formelles et informelles et les structures de pouvoir au sein de son organisation. Dans son ouvrage, Schein (1978) suggère que le nouvel employé doit apprendre des comportements efficaces pour son nouveau rôle et que cela implique la présence d'une dimension politique dans le contenu de la socialisation organisationnelle.

*Le langage organisationnel.* L'apprentissage du langage organisationnel concerne les connaissances de base du langage propre à l'organisation permettant de comprendre l'information et ainsi de communiquer efficacement avec les autres membres qui en font partie. Dans son ouvrage, Fisher (1986) fait référence à l'apprentissage du jargon organisationnel.

*Les buts et valeurs organisationnels.* Parmi les thèmes qui sont figurés dans les différentes définitions de la socialisation, on retrouve l'apprentissage des valeurs et des objectifs organisationnels. À ce sujet, Schein (1978) fait valoir que la socialisation comprend une compréhension des principes et des règles qui préservent l'intégrité de l'organisation. L'apprentissage des buts et des valeurs organisationnelles s'étend également aux objectifs tacites informels ainsi qu'aux valeurs défendues par les membres qui sont en position de pouvoir ou de contrôle (Fisher, 1986).

*L'histoire de l'organisation.* Selon Chao & al. (1994), l'histoire de l'organisation réfère à la manière, dont les traditions, les coutumes, les mythes ainsi que les rituels d'une organisation sont utilisés pour transmettre les connaissances culturelles aux nouvelles recrues. La connaissance de l'histoire de l'organisation peut aider la

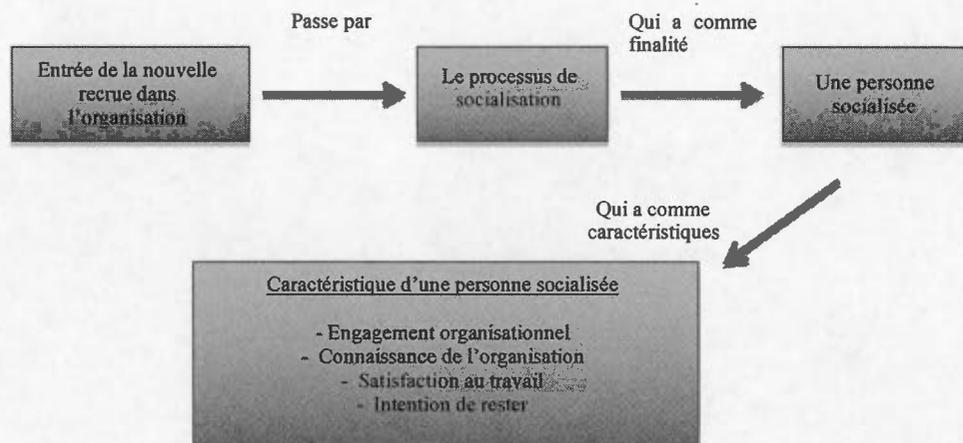
personne nouvellement employée à déterminer quels types de comportements sont appropriés ou non dans des circonstances spécifiques (Schein, 1978).

En somme, on remarque que chez Chao & al. (1994), le contenu d'apprentissage du processus de socialisation se rapporte au contexte organisationnel, c'est-à-dire aux buts, aux valeurs, à l'histoire, au langage, au politique, etc. L'apprentissage des buts et des valeurs de l'organisation est en quelque sorte celui de la culture organisationnelle. Retenons aux fins de cette étude que l'apprentissage des buts et des valeurs de l'organisation est en quelque sorte celui du climat organisationnel.

## 1.2 La finalité du processus de socialisation

Le processus de socialisation est particulièrement important pour le succès de l'entreprise. Certains auteurs comme Fang et al., (2011) avancent que les nouveaux employés acquièrent les attitudes, les comportements et les connaissances dont ils ont besoin pour participer en tant que membre de l'organisation, à travers un processus connu sous le nom de socialisation organisationnelle. La plupart des organisations utilisent le processus de socialisation pour faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants en plus de réduire l'ambiguïté et l'incertitude face à l'apprentissage de leur nouveau rôle au sein de l'organisation (Van Maanen & Schein, 1977). En ce sens, il y a tout lieu de se questionner sur la réelle finalité du processus de socialisation au sein d'une organisation.

En réponse à cette question, la littérature fait état du fait que l'objectif visé par le processus de socialisation est d'avoir des employés socialisés (Haueter & al., 2003; Manzoor et al., 2011). Tel que présenté à la figure 1.2, la nouvelle recrue qui fait son entrée dans l'organisation passe inévitablement par le processus de socialisation.



Source : Modèle établi selon la littérature consultée: Antonacopoulou & Güttel (2010); Bauer & al. (2007)

**Figure 1.2** Schématisation des finalités du processus de socialisation

Tel que décrit précédemment, le processus de socialisation comprend des étapes et des aspects bien distincts et ce processus a comme finalité la production d'une personne socialisée. Ainsi, à la suite de ce processus, la nouvelle recrue va être considérée comme une personne socialisée, c'est-à-dire qu'elle est engagée envers l'organisation, qu'elle connaît son organisation, qu'elle est satisfaite dans son travail et qu'elle a l'intention de rester au sein de l'organisation et non de la quitter.

### 1.2.1 Les caractéristiques d'une personne socialisée

Tel que décrit précédemment, quatre éléments vont nous permettre d'affirmer qu'une personne est socialisée : son engagement envers l'organisation, la connaissance qu'elle en a de l'organisation, sa satisfaction au travail et son intention de quitter ou non l'organisation (Ashforth & Saks, 1996; Haueter et al., 2003). Selon Ashforth & Saks (1996), ces quatre éléments de la socialisation organisationnelle sont garants

d'un processus de socialisation réussi. La prochaine partie présente donc ces quatre éléments avec leurs composantes, leurs conséquences et leurs antécédents.

### *L'engagement organisationnel*

Tel que décrit par Allen, N. & Meyer (1991), l'engagement organisationnel est un état psychologique se caractérisant par la relation, et donc par la force des liens unissant l'employé et son organisation. Ces auteurs parlent d'un désir d'investissement au sein de cette organisation, motivé par des besoins propres à chaque individu. Selon eux, il y a au moins trois éléments dissociables en ce qui a trait à l'engagement: (a) un désir faisant référence à l'engagement affectif, (b) un besoin faisant référence à l'engagement de continuité et (c), une obligation faisant référence à l'engagement normatif nécessaire au maintien d'un emploi dans une organisation.

Tout d'abord, l'engagement affectif se réfère à l'attachement émotionnel de l'employé ainsi qu'à l'identification et à la participation de ce dernier à son organisation. À titre d'exemple, on peut penser à cet employé qui a à cœur son organisation, qui est attaché à son équipe et surtout, qui s'identifie à la mission organisationnelle.

L'engagement de continuité se réfère pour sa part à une prise de conscience des coûts associés au fait de quitter l'organisation. L'individu s'engage donc par besoin ou par manque d'alternative (Meyer & Allen, N. 1991). L'employé qui calcule le ratio coût versus bénéfice (fond de pension, assurance, avantage, etc.) d'un éventuel départ est un bon exemple de l'engagement de continuité. On dirait de cet employé qui est engagé de tête et non de cœur avec son organisation.

Enfin, l'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation de continuer à travailler. Les employés ayant un niveau élevé d'engagement normatif estiment qu'ils devraient rester dans l'organisation. L'engagement normatif se rapporte aux

normes personnelles, morales et sociales; la personne s'engage alors par devoir ou par obligation. (Allen, N. & Meyer 1991)

#### *La connaissance de l'organisation*

Durant la période de socialisation, les employés ne doivent pas seulement apprendre la politique, les normes et les valeurs de l'organisation (Sask & al., 2007), mais ils doivent aussi apprendre à connaître cette dernière (Haueter et al., 2003). En effet, lors de la socialisation, il importe de faire connaître l'organisation aux employés, car cela permet à l'employé d'en devenir un membre à part entière (Haueter et al., 2003). Selon Haueter et al., (2003), cela se traduit par la connaissance de l'histoire de l'entreprise, de sa structure, de ses buts, de ses objectifs, ainsi que celle des contributions attendues de la part de l'employé au sein de cette organisation.

Des études ont conclu qu'une bonne connaissance de l'organisation a une influence positive sur l'engagement organisationnel (Haueter et al., 2003), ainsi que sur la performance au travail chez les employés (Haueter et al., 2003; Ashfort, 2007)

#### *La satisfaction au travail*

Selon Locke (1976), la satisfaction au travail est un état émotionnel agréable et positif qui résulte de l'évaluation de son travail et de ses expériences professionnelles. En soi, elle est bien différente de l'engagement organisationnel. En effet, la satisfaction au travail est d'abord perçue comme étant le niveau de bien-être des employés en ce qui a trait à leurs désirs et leurs besoins professionnels, tandis que l'engagement organisationnel est plutôt défini comme l'intensité avec laquelle les employés sont impliqués face au travail, dévoués à respecter les valeurs de l'organisation et à travailler à son développement (Locke, 1976; Meyer & Allen, N. 1991)

Tel que décrit précédemment, lors du processus de socialisation, quatre éléments va nous permettre d'affirmer qu'une personne est socialisée, dont la satisfaction au

travail. Cette satisfaction au travail se manifeste grâce à certains facteurs. Par exemple, Herzberg et al., (1968) a identifié des facteurs de satisfaction tels que la réalisation de soi, l'évolution de carrière, l'autonomie, la responsabilité, la reconnaissance et l'intérêt au travail.

En ce qui a trait à la socialisation, des études antérieures ont montré qu'une socialisation institutionnalisée, c'est-à-dire formelle au sein d'une organisation, était positivement corrélée à un grand nombre de variables y compris la satisfaction au travail (Jones, 1986).

#### *L'intention de quitter ou non l'organisation*

Plusieurs études ont accordé une importance particulière à l'intention de quitter ou non l'organisation. Parmi ces études, celles proposées par Mobley & al. (1978) sont sans doute celles qui ont fait le plus l'objet de recherches. Les ouvrages de Mobley & al. (1978) reposent sur un processus cognitif conduisant l'employé insatisfait au travail à prendre la décision de quitter son emploi. Selon eux, l'intention de départ est avant tout un processus qui débute par la pensée de quitter, laquelle entraîne une intention de se chercher un nouvel emploi. Cette intention renforce l'intention de départ, laquelle conduit l'employé à décider s'il quitte effectivement ou non son emploi. Cette décision de quitter repose également sur la présence d'opportunités d'emploi à l'externe. L'étude de ces auteurs démontre en outre que la conséquence la plus probable de l'insatisfaction au travail est de susciter le processus cognitif de penser à quitter l'organisation.

Parmi les principaux facteurs reliés au départ volontaire des nouveaux arrivants, notons la socialisation inadéquate (Allen, D. 2006). Des chercheurs ont étudié l'hypothèse selon laquelle le processus de socialisation peut influencer sur la rétention du personnel par le biais de trois facteurs importants: la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la rencontre des attentes (Ashforth & Saks, 1996; Bauer & al., 1998; Saks & Ashforth, 1997). Les résultats de leurs études révèlent que

la socialisation organisationnelle permet aux organisations d'intégrer activement les nouveaux employés et de les enraciner dans leur emploi, pour ainsi augmenter la rétention du personnel et le retour sur investissement.

Parmi les caractéristiques qui ont été présentées, selon nous c'est la connaissance de l'organisation qui reflète le mieux la finalité du processus de socialisation et c'est sur cet aspect que nous allons nous focaliser pour notre mémoire. Rappelons que la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés acquièrent des connaissances sur et adaptent à de nouveaux emplois, des rôles, des groupes de travail, et la culture de l'organisation afin de participer avec succès en tant que membre d'organisation (Van Maanen & Schein, 1979). En ce sens, pour être membre à part entière d'une organisation, la nouvelle recrue se doit de la connaître. (Haueter & al., 2003)

### 1.3 Les antécédents à la socialisation organisationnelle

Cette section est consacrée à faire le bilan des antécédents connus et observés empiriquement de la socialisation organisationnelle, en débutant par des facteurs personnels, dont l'âge, le sexe, l'expérience de travail pour continuer, dans un second temps, avec des facteurs organisationnels telles que les tactiques de socialisation, l'offre de formations, le soutien des collègues, la présence de perspectives d'avenir.

#### 1.3.1 Les antécédents individuels

Puisque la socialisation organisationnelle implique une interaction continue entre les individus et les organisations, plusieurs caractéristiques individuelles constituent des antécédents à ce processus. C'est pourquoi plusieurs études ont pris en compte la façon dont ces antécédents individuels influencent le processus de socialisation.

### *L'âge*

Parmi les antécédents de la socialisation propre à l'individu, nous retrouvons l'âge des nouvelles recrues. Les deux recherches faites par Lang et ses collaborateurs (1994; 1998) suggèrent que les individus vieillissants continuent à entretenir des relations sociales, mais qu'ils deviennent avec le temps plus sélectifs dans leurs relations. Ces recherches ont aussi montré que les personnes âgées ont tendance à avoir des cercles sociaux plus petits que les adultes plus jeunes, mais que ces cercles sociaux sont composés de personnes considérées comme très proches émotionnellement. Bien que Lang et ses collaborateurs (1994; 1998) ont effectué leurs recherches dans le domaine de la gériatrie, les auteurs soutiennent que la motivation sociale et la qualité des réseaux sociaux s'applique aussi au monde organisationnel puisqu'elle se rapportent souvent à l'acquisition de connaissances ou à la recherche de contacts qui pourraient être utiles. Cette recherche de qualité du réseau sociale inclut également des objectifs liés à la tâche et au rôle à jouer dans l'organisation. Les auteurs soutiennent qu'avec l'âge, cette motivation de qualité social est moins présente chez les individus puisque ces derniers sont moins enclin à vouloir obtenir l'acceptation social de leurs collègues dans leur milieu de travail.

À ce même sujet, Greller (2000) a constaté, au fil de ses recherches, que les nouvelles recrues sont guidées par des motifs d'acquisition de connaissances, acquisition qui peut être facilitée par la rencontre de nouvelles personnes et la construction de nouvelles relations sociales. Or, l'auteur affirme que la différence d'âge chez les nouvelles recrues se transpose dans les attentes qu'elles portent envers leur milieu de travail. En d'autres mots, les jeunes recrues, qui habituellement amorcent leur carrière, vont avoir de plus grandes attentes face à leur milieu de travail et seront donc plus intéressées à développer des relations sociales au sein de leur organisation. Dans ses recherches, Greller (2000) utilise un échantillon d'individus âgés de 20 à 60 ans pour démontrer que les travailleurs deviennent moins

intéressés à l'établissement de relations sociales à mesure qu'ils vieillissent, contrairement aux jeunes recrues, qui sont plus portées à rechercher des mentors et à créer des liens sociaux au sein de l'organisation.

### *Le sexe*

Concernant le sexe des nouvelles recrues, la littérature nous apprend qu'il est considéré comme un antécédent important à prendre en considération. En effet, le modèle des sexes de Dodd-McCue et al., (1996) affirme que les femmes et les hommes présentent différents niveaux d'engagement organisationnel. Les femmes, en raison de leur perception différente de la socialisation, portent davantage l'accent sur leur rôle qu'elles ont à jouer au sein de l'organisation ainsi que la qualité des relations avec les autres que les hommes. En revanche, le processus de socialisation des hommes les conduit plutôt à s'identifier comme indépendant, et orientés vers un but. Cela donne lieu à des orientations différentes lors du processus de socialisation et affecte le rôle et l'importance qu'hommes et femmes accordent à l'organisation. Les femmes vont chercher davantage la satisfaction au travail que les hommes, alors que les hommes vont chercher à faire reconnaître leurs compétences.

### *L'expérience de travail*

L'expérience de travail constitue elle aussi un antécédent important de la socialisation organisationnelle. Selon Bauer & al. (1998), les individus ayant une expérience de travail ont déjà fait l'expérience politique de l'organisation et d'autres réalités organisationnelles. Par conséquent, ils ont développé des mécanismes et des stratégies d'adaptation pour naviguer dans le paysage organisationnel. En outre, l'expérience de travail des nouveaux arrivants peut être un indicateur de leurs compétences et expertises, qui peut les conduire à un statut plus élevé et à l'augmentation de leur pouvoir au sein de l'organisation en comparaison par rapport à ceux qui ont peu ou pas d'expérience de travail (Bauer & al., 1998).

### *Les caractéristiques individuelles propres au contexte organisationnel*

D'autres auteurs, comme Ashforth & al. (2007), ont étudié les caractéristiques individuelles propres au contexte organisationnel ayant une influence sur la socialisation, à savoir: les styles de comportement des nouvelles recrues, les connaissances et les compétences de ces dernières reliées aux postes, leurs capacités cognitives ainsi que le style d'apprentissage propre à chaque membre d'une organisation (Ashforth & al., 2007). Les résultats de leur étude ont démontré que la présence de ces variables chez les nouvelles recrues mène à une plus grande capacité d'ajustement de leur part durant le processus de socialisation. De plus, les traits de personnalité propres à chaque nouvelle recrue, les valeurs et les croyances auxquelles elle adhère et les attitudes qu'elle véhicule ont été identifiés comme des antécédents significatifs, puisqu'ils influencent eux aussi sa capacité d'ajustement.

### *Les facteurs psychologiques propres à l'individu*

Certains facteurs psychologiques propres à l'individu influencent la réussite de la socialisation. Dans son étude, Taormina (1994) affirme que les bases de ces facteurs psychologiques sont ancrées dans quatre théories. La première, celle du renforcement de Skinner (1953), stipule que nous nous investissons dans des comportements pour lesquels nous sommes récompensés et que nous supprimons ceux pour lesquels nous ne sommes pas récompensés. La seconde est la théorie de la comparaison sociale (Festinger 1954), selon laquelle nous nous comparons aux autres, collègues et amis, pour évaluer notre propre situation sociale. La troisième est la théorie de l'échange social (Homans, 1958; 1974) soutenant que nous nous engageons dans des comportements sociaux qui maximisent nos récompenses et minimisent nos coûts. La dernière est la théorie du niveau de comparaison (Thibaut & Kelley, 1959) qui révèle la façon dont nous établissons les normes d'évaluation lorsque nous envisageons de quitter une relation.

Bien qu'il soit reconnu qu'il pourrait y avoir de nombreux facteurs psychologiques possibles pouvant influencer la socialisation des nouvelles recrues, l'approche actuelle de Taormina (1994) ne met l'accent que sur quatre facteurs psychologiques propres à l'individu, qui influencent la réussite de la socialisation. Ces quatre facteurs ont été inclus parce qu'ils sont tous considérés comme des aspects importants du processus de socialisation en raison de leurs bases psychologiques importantes, et en raison de leur pertinence pour l'environnement organisationnel.

### 1.3.2 Les facteurs organisationnels

Dans la littérature, certaines études ont été réalisées afin d'identifier les antécédents au succès de la socialisation organisationnelle. Parmi ces antécédents, nous retrouvons plusieurs facteurs organisationnels, qui sont présentés ici.

#### *Les tactiques de socialisation*

Les tactiques de socialisation organisationnelle sont un langage propre utilisé par les chercheurs en sociologie et qui représente le processus par lequel un individu, en l'occurrence un nouvel employé, est formé et acquiert les connaissances et les habiletés nécessaires pour assumer un rôle précis au sein d'une l'organisation. Conformément à ce processus, il est attendu de l'individu nouvellement arrivé dans l'organisation qu'il développe une vision culturelle et organisationnelle qui lui permettra de se comporter selon les normes qui y sont établies.

Proposées par Van Maane et Schein (1977), les tactiques de socialisation réfèrent aux méthodes que les organisations utilisent pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter aux expériences d'entrée, à réduire l'incertitude et l'anxiété associées au choc causé par l'arrivée au sein d'une nouvelle organisation et à acquérir les attitudes souhaitées ou nécessaires (Allen,D. 2006; Van Maanen et Schein 1977). Ce modèle avance que le type de tactique de socialisation employé dans les organisations va influencer la

réussite de ce processus, favorisant l'avènement d'une personne socialisée. Il identifie six facteurs qui influencent ces tactiques.

*1- Le contexte de transmission des informations.* Le premier type de tactique de socialisation concerne le contexte dans lequel se fait la transmission d'informations aux nouvelles recrues. Dans ce contexte, deux tactiques qui s'opposent, soit la transmission collective et la transmission individuelle. La tactique de transmission d'informations collective suggère aux employés de passer par des formations et des activités d'orientation en groupe. L'accueil, l'intégration ainsi que la formation en cohorte, avec d'autres nouvelles recrues, sont un bon exemple de socialisation collective. Quant à elle, la tactique individuelle préconise plutôt que chaque nouvelle recrue soit soumise à un ensemble unique d'expériences et d'apprentissages par le biais d'agents de socialisation désignés. Les nouvelles recrues sont alors socialisées individuellement et non en cohorte (Van Maanen et Schein 1977; Jaskyte, 2005).

Les auteurs consultés préconisent la transmission collective pour le succès de la socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein 1977 ; Jaskyte, 2005). Dans le même sens, Feldman (1994) explique que les tactiques qui sont plus collectives favorisent le succès de la socialisation, car elles envoient un message commun sur l'organisation, les rôles et les réponses appropriées. Ce message commun permet de réduire l'incertitude concernant les rôles de chacun et conduit au développement d'un plus grand sens des valeurs partagées.

*2- Le type d'approche.* Le type d'approche fait référence aux tactiques dites formelles et informelles. Lorsqu'une organisation adopte une approche formelle, cela signifie que le processus et le contenu de la socialisation ont formellement été prévus dans le cadre d'une démarche ou d'une politique. Dès leur entrée, les nouveaux arrivants entrent dans une démarche formelle d'apprentissage en ce qui concerne les tâches reliées à leur poste ainsi que les responsabilités liées à leurs rôles. Ces derniers

sont alors séparés des autres membres de l'organisation jusqu'à ce qu'ils soient aptes à faire partie des membres plus anciens. Le but de cette séparation est d'inculquer des attitudes et des comportements dictés par l'organisation lors du processus d'apprentissage.

En comparaison, les tactiques de socialisation informelles ne s'inscrivent pas dans des démarches ou des politiques prévues par l'organisation. Dès leur entrée, les nouveaux arrivants apprennent leur tâche reliée au travail au fur et à mesure que les situations se présentent, c'est-à-dire qu'ils reçoivent et assimilent un enseignement lorsqu'ils sont directement confrontés à la situation. Cela peut donc entraîner de l'anxiété ainsi qu'une difficulté à définir son rôle chez la nouvelle recrue (Van Maanen et Schein 1977 ; Jaskyte, 2005).

Dans les ouvrages de Feldman (1994) et de Jaskyte (2005), on affirme que les tactiques formelles sont les plus favorables au succès de la socialisation des nouvelles recrues. Selon ces auteurs, les tactiques de socialisation formelles fournissent un message cohérent et signalent l'importance de s'adapter au nouvel environnement. Comme les tactiques collectives déjà mentionnées, elles conduisent à l'établissement de valeurs partagées et réduisent l'incertitude des nouveaux employés.

*3- La séquence de présentation du contenu de l'information.* Le troisième type de tactique porte sur la séquence de présentation du contenu de l'information. Cette séquence est soit séquentielle, soit aléatoire. Ces deux tactiques opposées sont liées au contenu de l'information fournie aux nouveaux arrivants au cours du processus de socialisation. La socialisation est caractérisée par une série d'étapes concrètes et identifiables par lesquelles une personne doit passer pour atteindre son nouveau rôle. Les organisations qui adoptent des tactiques séquentielles fournissent des informations spécifiques aux nouveaux arrivants sur la séquence des activités et des expériences d'apprentissage. Contrairement aux tactiques séquentielles, les tactiques

aléatoires ne fournissent pas d'informations spécifiques et les séquences de présentation du contenu de l'information sont alors inconnues. La nouvelle recrue ne sera pas soumise à des étapes concrètes dans le cadre d'activités d'apprentissage pour apprendre son nouveau rôle; elle le fera de manière aléatoire.

Parmi ces deux tactiques en opposition, les tactiques séquentielles sont à prioriser puisqu'elles indiquent l'ordre des événements de formation spécifiques, visent à réduire l'incertitude durant le processus et favorisant ainsi le succès de la socialisation chez les nouvelles recrues (Van Maanen et Schein 1977; Jaskyte, 2005; Allen, D. 2006).

*4- La période d'intégration.* Les tactiques présentées ici font référence à la période d'intégration du processus de socialisation. Ces tactiques sont soit fixes, soit variables. Les tactiques fixes fournissent des renseignements sur l'échéancier associé à l'intégration et à la réalisation de chaque étape du processus de socialisation d'une nouvelle recrue. Dès son entrée dans l'organisation, cette dernière sait combien d'étapes il y a dans le processus de socialisation, en plus de connaître l'échéancier associé à la période d'intégration. Au contraire, les tactiques variables ne fournissent pas d'information sur les étapes du processus de socialisation ni sur le calendrier de transition vers la prochaine étape. La nouvelle recrue erre alors dans l'incertitude en ce qui a trait à la période d'intégration (Van Maanen et Schein 1977 ; Jaskyte, 2005).

Selon Allen, D. (2006), les tactiques fixes doivent être favorisées pour garantir le succès de la socialisation, car elles permettent de réduire l'incertitude et l'anxiété et peuvent aider les nouveaux arrivants à développer un sentiment de contrôle sur leur nouvel environnement. Comme l'auteur l'indique, les tactiques qui sont plus fixes indiquent l'état de la progression à travers des étapes spécifiques de la socialisation (Allen, D. 2006).

*5- Aspects sociaux de la socialisation.* Le cinquième type de tactiques porte sur les aspects sociaux de la socialisation, soit les tactiques en série en opposition aux tactiques séparées. En ce qui concerne les tactiques en série, elles font référence à la série d'agents de socialisation, dont les mentors, les supérieurs ou les membres expérimentés de l'organisation, qui peuvent agir comme des modèles pour « montrer les rouages du métier » aux nouveaux employés. La nouvelle recrue peut donc s'appuyer sur ces agents pour s'enrichir de connaissances en vue d'accomplir ses tâches et son rôle organisationnel. Tandis qu'avec le processus en séparé, les aspects sociaux de la socialisation sont absente. Il n'y a pas d'agent de socialisation ni de modèles disponibles et les nouveaux arrivants sont laissés à eux-mêmes pour faire leurs apprentissages. Il est donc plus difficile pour eux d'acquérir des connaissances (Van Maanen et Schein 1977 ; Jaskyte, 2005).

De ces deux types de tactiques en opposition, Jaskyte (2005) ainsi que Van Maanen et Schein (1977) affirment que les tactiques en série sont plus favorables pour influencer la réussite de la socialisation, car la présence d'aspects sociaux au sein de l'organisation favorise le développement d'une personne socialisée.

*6- Les capacités des nouvelles recrues.* Le dernier type de tactiques repose sur le fait que l'organisation souhaite tirer profit des capacités des nouvelles recrues et met en relief l'utilisation des tactiques d'investissement, en opposition à des tactiques de désinvestissement. Lors de l'utilisation des tactiques d'investissement, les nouveaux arrivants sont susceptibles de changer leurs anciens comportements pour en acquérir de nouveaux, plus valorisés par l'organisation (Van Maanen et Schein 1977 ; Jaskyte, 2005). Ainsi, les tactiques d'investissement offrent aux nouveaux arrivants une rétroaction et un soutien social positif de la part des membres expérimentés de l'organisation. En opposition aux tactiques d'investissement, les tactiques de désinvestissement fournissent une rétroaction sociale plus négative aux nouvelles recrues. Il y a absence d'investissement de la part des membres expérimentés. Il est

donc plus difficile d'inculquer les nouveaux comportements valorisés par l'organisation aux nouveaux arrivants (Allen, D. 2006).

Puisque le processus de socialisation est caractérisé par l'acquisition de connaissances, de compétences et de nouveaux comportements, Allen, D. (2006) affirme que les tactiques d'investissement doivent être mises de l'avant dans ce processus. Ces tactiques sont beaucoup plus performantes que celles de désinvestissement, car elles aident la nouvelle recrue à se socialiser grâce à la rétroaction et au soutien social positif.

En somme, Ashforth & al. (1998 : page 898-899, traduction libre) soutiennent que « les tactiques de socialisation institutionnalisées reflètent une forme plus structurée de la socialisation, qui dans la pratique a le plus souvent été utilisée pour encourager la conformité au statu quo plutôt que l'adoption d'un rôle novateur. » De plus, Van Maanen et Schein (1977) a avancé que certains types de tactiques de socialisation employés par les organisations vont influencer le comportement des nouveaux arrivants au sein d'une organisation: « Les entreprises ont donc raison d'utiliser des tactiques de socialisation afin de supprimer une partie de l'incertitude d'un nouvel environnement en offrant des informations que les employés se serviront comme guide de comportement. » (Gruman & Saks, 2010 : page 14-15) Ainsi, les tactiques plus collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série, et d'investissement ont été suggérées pour améliorer la fidélisation de nouveaux arrivants et réduire le roulement des employés (Allen, D. 2006). Le tableau 1.2 résume les tactiques de socialisation selon Van Maanen et Schein (1977) qui ont été présentées.

**Tableau 1.2**  
Les tactiques de socialisation selon Van Maanen et Schein (1977)

<b>Tactiques</b>	<b>Définition</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectif</li> <li>• individuel</li> </ul>	<p>Le nouveau membre est intégré en groupe collectif</p> <p>Le nouveau membre est isolé et laissé à lui-même</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle</li> <li>• informelle</li> </ul>	<p>Le nouveau membre est tenu à l'écart des autres et ne bénéficie pas du même statut que ces collègues pendant l'intégration</p> <p>Le nouveau membre est mêlé aux autres et jouit du même statut qu'eux</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séquentielle</li> <li>• Non-séquentielle ou aléatoire</li> </ul>	<p>Le nouveau membre passe par une série d'étapes distinctes</p> <p>La transition vers le nouveau rôle se fait en un seul stade</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixe</li> <li>• variable</li> </ul>	<p>Le nouveau membre connaît à l'avance la durée de son intégration.</p> <p>La durée de l'intégration n'est pas prévue à l'avance et peut changer selon les progrès du nouveau membre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En série</li> <li>• Séparée</li> </ul>	<p>Le nouveau membre peut profiter de l'expérience de modèles.</p> <p>Le nouveau membre ne peut profiter d'aucun modèle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• désinvestissement</li> </ul>	<p>L'organisation reconnaît et valorise les caractéristiques personnelles du nouveau membre</p> <p>L'organisation cherche à freiner l'expression de la personnalité pour modeler le nouveau membre</p>

Source : Van Maanen, J., & Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1: 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.

### *La formation reçue*

Un autre facteur organisationnel reconnu comme antécédent de la socialisation est, bien sûr, la formation reçue. Dans les organisations, la formation fait inévitablement partie du processus de socialisation. Feldman (1989) soutient même à ce propos que la formation y joue un rôle très important. Lorsqu'une nouvelle recrue fait son entrée dans l'organisation, cette dernière doit passer par un processus d'apprentissage qui est nécessaire pour la compréhension et l'accomplissement de son travail. Dans ce contexte, la formation se réfère généralement au transfert d'un certain type de compétences et de connaissances.

Dans son ouvrage, Taormina (1994) explique que ce transfert peut se produire de multiples façons, formelle ou informelle, verbale ou non verbale. Alors que certaines organisations peuvent n'avoir aucun programme de formation dit formel, Taormina affirme qu'il est vraiment difficile pour une nouvelle recrue d'effectuer son travail correctement si aucune directive verbale ou non verbale ne lui est donnée. Pour toutes ces raisons, la formation des nouvelles recrues est depuis longtemps reconnue comme influente dans le développement de l'organisation et de ses employés. Taormina (1994) note même que la formation des nouvelles recrues présente des avantages organisationnels notables, en ce qu'elle aide ces professionnels à s'adapter à leur travail et à accroître leur productivité, en plus de réduire l'anxiété engendrée par l'intégration à la nouvelle organisation.

#### *L'acceptation et le soutien*

En ce qui concerne l'acceptation de la part des collègues, plusieurs auteurs (Noe, 1986; Taormina, 1994, 1997) affirment que l'influence du soutien des collègues est à considérer comme un autre antécédent essentiel à la réussite de la socialisation chez les nouvelles recrues. Lorsque les agents de socialisation, tels que les collègues de travail, les mentors ou même les gestionnaires, démontrent leur acceptation d'une nouvelle recrue, cette dernière a tendance à évoluer vers une socialisation réussie. Quant à Noe (1986), il affirme que le degré de soutien perçu par les employés, entre autres caractérisé par des communications ouvertes et des possibilités de recevoir des commentaires ainsi que du renforcement positif, est plus susceptible de les motiver à l'apprentissage. Ce soutien va aider la nouvelle recrue à maîtriser son anxiété et ses craintes. Les bonnes relations établies avec les collègues vont également contribuer à établir un soutien plus instrumental, par exemple une assistance matérielle (Noe, 1986; Taormina, 1997).

En ce qui a trait aux réseaux sociaux de la nouvelle recrue, l'étude de Morrison, (2002) a démontré que leur taille, leur densité, leur force, leur portée et leur statut ont un impact sur la variété des liens entre les collègues. L'auteur arrive à la conclusion que le contact des nouveaux arrivants avec les grands réseaux d'information qui traversent l'organisation engendre chez ces derniers une plus grande connaissance de l'organisation, une plus grande maîtrise de leurs emplois et une compréhension plus claire de leurs rôles. D'autres auteurs (Nelson & Quick, 1991) ont affirmé que le soutien social est lié à la réduction de l'incertitude chez la nouvelle recrue.

#### *Les perspectives d'avenir*

Comme l'indique Taormina dans son ouvrage (1994), il ne faut pas oublier les perspectives d'avenir propres au contexte social auquel la nouvelle recrue vient se joindre. Dans son ouvrage, l'auteur explique que si les perspectives d'avenir établies par l'entreprise — c'est-à-dire les récompenses, la rémunération et le développement de carrière — sont acceptables, l'employé va rester, et si elles ne sont pas, il ou elle partira. C'est pourquoi les perspectives d'avenir sont un antécédent important à prendre en considération lors du processus de socialisation. L'organisation doit socialiser la nouvelle recrue à ces perspectives afin qu'elle sente qu'elle peut progresser et cheminer en son sein. Dans un contexte actuel où le marché du travail est en constante évolution, les organisations ont donc tout intérêt à faire la promotion des perspectives d'avenir qu'elles ont à offrir durant le processus de socialisation si elles désirent motiver et conserver leur capital humain à l'interne.

#### *Le contexte organisationnel*

Lorsque la socialisation est considérée dans une perspective à long terme, les caractéristiques contextuelles de l'environnement organisationnel peuvent devenir des éléments critiques du processus de socialisation. Le contexte organisationnel comporte des caractéristiques propres à l'organisation et varie dans la mesure où il facilite, inhibe ou altère le processus de socialisation (Ostroff & al., 1992; Ashforth

& al., 2007). Par ailleurs, certains auteurs (Ashforth & al., 1998) ont mesuré des variables contextuelles telles que (1) la structure, (2) la taille de l'organisation ainsi que (3), sa conception du travail en lien avec la socialisation. Ils ont conclu que ces variables influencent positivement le contexte de la socialisation organisationnelle.

*1- La structure organisationnelle.* Le type de structure d'une organisation a une forte incidence sur le succès de la socialisation qui s'y déroule. À ce propos, Ashforth & al. (1998) définissent deux types structure organisationnelle, soit la structure mécanique et la structure organique. Dans les organisations de structure mécanique, les emplois sont relativement spécialisés, le comportement est plus ou moins formalisé, la prise de décision est relativement centralisée et la communication a tendance à suivre la chaîne de commandement. Puisque les structures mécaniques sont parfaitement adaptées à la production de manière répétitive, les tâches et les rôles sont plus susceptibles d'y être fixés. En revanche, les structures dites organiques exploitent des environnements relativement dynamiques, qui sont conçus pour être plus fluides et adaptatifs. Dans ce type de structure, la spécialisation du travail est relativement faible, car les tâches émergent à travers le travail d'équipe, la prise de décision et la communication décentralisée, permettant du fait une plus grande flexibilité (Ashforth & al., 1998).

Dans leur étude, Ashforth & al. (1998) identifient deux raisons pour lesquelles les organisations de structure mécanique auraient tendance à opter pour une socialisation institutionnalisée (c'est-à-dire formelle) plutôt qu'une socialisation individualisée. Tout d'abord, le processus de socialisation institutionnalisée mène à un contrôle des finalités du processus, qui est d'avoir une personne socialisée qui connaît l'organisation. Deuxièmement, la socialisation institutionnalisée a le potentiel de transmettre une variété de contenus et d'encourager ainsi l'adoption de rôles chez les nouvelles recrues qui sont conforme à l'organisation. En bref, les organisations ayant une structure organisationnelle plus mécanique sont plus propice à réussir le

processus de socialisation puisque ce type d'organisation oriente la nouvelle recrue vers des comportements formels par le moyen d'une socialisation institutionnalisée.

*2- La taille de l'organisation.* La taille de l'organisation joue un rôle important dans la bonne marche du processus de socialisation. Certains auteurs, dont Kotey et Sheridan (2004), suggèrent que les pratiques de ressources humaines dans les organisations sont influencées par la taille de celle-ci et son évolution. Ils concluent que les pratiques de gestion des petites entreprises sont plutôt de type informel et se caractérisent par une relation plus étroite entre l'employé et son supérieur. Cependant, lorsque l'entreprise prend de l'expansion, les pratiques de gestion des ressources humaines tendent à devenir beaucoup plus formelles et normalisées afin d'assurer leur application cohérente et efficace.

En lien avec la taille des organisations, Ashforth & al. (1998) ont affirmé que certaines tactiques de socialisation institutionnalisées ne sont réalisables que dans des organisations présentant une certaine taille critique. Par exemple, la tactique collective n'est possible que s'il y a plusieurs nouveaux arrivants et la socialisation de série n'est possible qu'en présence de membres initiés et d'employés modèles. Deuxièmement, les grandes organisations sont par nature plus complexes et du fait, une certaine structure est nécessaire simplement pour permettre au nouveau venu de s'y retrouver. En somme, Ashforth & al. (1998) avancent l'hypothèse que la taille d'une organisation augmente le besoin de socialisation institutionnalisée. Cependant, ils soulignent que nous savons peu de choses sur la façon dont la taille organisationnelle affecte réellement la socialisation.

*3- La conception du travail et le potentiel de motivation.* La manière dont on conçoit le travail et dont on motive une nouvelle recrue a une incidence sur le résultat du processus de socialisation. En ce qui concerne la conception du travail et le potentiel de motivation, cela fait référence à la façon dont on structure les tâches de l'individu

et la façon dont on le motive à les réaliser. Selon les théories de Hackman & Oldham (1976), plus l'employé a un travail stimulant, plus son potentiel de motivation sera grand.

En lien avec cette théorie, Ashforth & al. (1998) suggèrent que le processus de socialisation va varier selon le potentiel de motivation et la conception même du travail chez la nouvelle recrue. Ainsi, les emplois à fort potentiel de motivation sont associés à une socialisation plus individualisée alors que selon eux, une socialisation plus institutionnalisée tend à être utilisée pour encourager la conformité. En ce sens, les emplois à fort potentiel de motivation tendent à s'orienter vers l'utilisation de tactiques de socialisation individualisée afin de ne pas limiter indûment la motivation et la capacité d'innovation des nouveaux arrivants.

En résumé, il est possible de conclure qu'il existe plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles propres au contexte organisationnel. Cependant, Ashforth & al. (1998) soulignent que les recherches sur la façon dont le contexte organisationnel affecte le processus de socialisation sont plutôt rares. De plus, ils affirment que certaines variables contextuelles, par exemple la mission de l'organisation ainsi que sa culture, l'identité professionnelle des individus, le style de direction, les systèmes techniques ou d'exploitation et la dynamique de groupe, devraient être considérées dans le cadre de recherches futures.

#### *Le climat organisationnel*

Dans la littérature, le climat organisationnel est défini comme un concept descriptif reflétant une perception partagée entre les membres de l'organisation en termes de systèmes, de pratiques et de style de direction (Schein, 1984). Ce concept a fait l'objet de nombreuses études, qui ont établi son importance dans le comportement des employés (Schein, 1984).

Quant à eux, Moran & Volkwein (1992) décrivent le climat organisationnel comme une caractéristique relativement durable d'une organisation, qui la distingue des autres. Le climat organisationnel incarne une perception collective des membres au sujet de leur organisation, à l'égard de ces dimensions que sont l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, l'innovation et l'équité. Il est produit par interaction entre les membres et sert de base à l'interprétation de la situation en plus de refléter les normes courantes, les valeurs et les attitudes propres à la culture de l'organisation, qui agit comme une source d'influence pour façonner le comportement.

Notre revue de littérature concernant ce concept a permis de dénombrer plusieurs facteurs déterminants reliés au climat organisationnel. Les déterminants qui reviennent le plus fréquemment sont le travail, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la direction et le style de gestion, la rémunération et la progression dans la carrière puis l'équité et la justice (Lickert, 1974).

Dans la littérature consultée, on constate que la socialisation organisationnelle est un antécédent important au développement du climat organisationnel (Schein, 2006). Cependant, peu d'études ont évoqué le lien entre l'influence de la culture organisationnelle — particulièrement sur le plan de la présence d'artefacts à connotation éthique — et la réussite du processus de socialisation. En effet, les recherches ont plutôt étudié la relation inverse, soit l'adoption par les nouvelles recrues de valeurs et de normes organisationnelles propres au climat à travers les processus de socialisation (Ashfort & Saks, 1996; Chao & al., 1994; Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Or, au cours de la socialisation, les employés ne doivent pas seulement apprendre l'histoire, la politique, la langue, les objectifs et les valeurs de l'organisation; ils doivent aussi se familiariser avec la culture organisationnelle (Schein, 2006). À notre avis, ces artefacts à connotation éthique présents dans la

culture de l'organisation seraient de bons antécédents au succès de la socialisation. C'est pour ces raisons que la deuxième partie de la revue de littérature portera sur ce thème.

#### 1.4 Synthèse

La présente section a fait le survol de la littérature à l'égard de la socialisation organisationnelle. Dans le but de mieux comprendre les résultats d'étude actuelle portant sur le sujet, les théories ainsi que les définitions portant sur le sujet ont d'abord été présentées en début de chapitre. Par la suite, diverses théories sur la socialisation organisationnelle ont été développées de façon plus approfondie. Les objectifs poursuivis de la socialisation, tels qu'invoqués par les auteurs consultés, ont ensuite été énoncés, ainsi que les pratiques gagnantes qui favorisent une bonne socialisation organisationnelle. Le prochain chapitre dresse le bilan des connaissances à l'égard de la culture organisationnelle et de sa composante éthique.

## CHAPITRE II

### LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La section précédente a fait le bilan des connaissances à l'égard de la socialisation organisationnelle. Cette revue de littérature a d'abord présenté les principaux antécédents à la socialisation, dont notamment le rôle des collègues comme modèles (Egan & Song, 2008; Alleman & Clarke, 2000), la formation (Taormina, 2009), ainsi que les tactiques de socialisation (Van Maanen & Schein, 1977). Puis, elle s'est conclue en affirmant que la socialisation est perçue comme un antécédent à la culture organisationnelle (Schein, 2006). L'hypothèse au fondement de cette démarche de recherche est que la relation inverse peut aussi être vraie, à savoir que la culture organisationnelle peut être en elle-même un antécédent à la socialisation. Pour ce faire, il est important de bien comprendre ce qu'est la culture organisationnelle.

Il faut se rappeler que, « la socialisation organisationnelle est définie comme étant un processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son rôle au sein de l'organisation » (Van Maanen & Schein, 1979 : page 3, traduction libre), De plus, durant la période de socialisation, les employés ne doivent pas seulement apprendre la politique, les normes et les valeurs de l'organisation (Sask & al., 2007), mais ils doivent aussi apprendre à connaître cette dernière (Haueter et al., 2003). En effet, lors de cette période, il importe de faire connaître l'organisation aux employés, car cela permet à l'employé d'en devenir un membre à part entière (Haueter et al., 2003). Selon Haueter et al., (2003), cela se traduit par la connaissance de l'histoire de l'entreprise, de sa structure, de ses buts, de ses objectifs, ainsi que celle des contributions attendues de la part de l'employé au sein de cette organisation.

Dans le but de bien saisir le sens de la culture organisationnelle, la présente section dressera le bilan des connaissances en ce qui concerne ce concept. Dans un premier temps, nous allons présenter sommairement ce que l'on entend par culture selon l'approche anthropologique, en y apportant certaines distinctions. Par la suite, différentes théories concernant la culture seront présentées.

## 2.1 Définition du concept de culture

La culture a été définie de plusieurs manières selon les disciplines. Cependant, dans la littérature, on considère généralement que la culture est un construit social façonné par l'humain et qu'elle n'est pas innée, mais bien apprise (Herskovits, 1967). En effet, lorsqu'on regarde les études anthropologiques, on constate que le phénomène de la culture est propre à l'être humain. La littérature anthropologique nous renvoie à l'ouvrage de Kroeber intitulé « *Beginnings Sub-Human Culture* », dans lequel il examine le comportement de plusieurs primates. Suite à de nombreuses observations, il conclut que les animaux sont « sans culture » de par leur absence d'intelligence cognitive (Kroeber, 1928).

Ce qui distingue l'homme des autres animaux qui nous occupent, c'est la culture. Cette tendance à développer des cultures cimente en un ensemble unifié toutes les forces qui agissent sur l'homme, intégrant en faveur de l'individu son milieu naturel, le passé historique de son groupe et ses relations sociales. La culture assemble tous ces facteurs et ainsi apporte à l'homme le moyen de s'adapter aux complexités du monde. Elle lui donne le sentiment, et aussi parfois la certitude, d'être son créateur en même temps que sa créature (Herskovits, 1967 : page 8, traduction libre).

Il faut remonter jusqu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle pour retracer une première définition de la culture telle qu'on la connaît aujourd'hui. C'est l'anthropologue Edward B. Tylor qui, le premier, a présenté une définition concrète du concept de culture. Dans son ouvrage intitulé *Primitive Culture* (1871), il la définit comme suit : « la culture est un

ensemble complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société » (chapitre 12, p.4). Bien que cette définition soit ancienne, elle reste un point d'ancrage lorsqu'on définit le concept de culture.

Dans les années qui ont suivi, l'emploi du mot « culture » s'est répandu dans les écrits anthropologiques américains, comme le démontrent les ouvrages de Franz Boas (1940). Pour Boas, la culture embrasse toutes les manifestations des habitudes sociales d'une communauté, les réactions de l'individu, les habitudes du groupe dans lequel il vit ainsi que les activités humaines déterminées par ces habitudes.

La littérature anthropologique considère donc la culture comme un ensemble de croyances, de règles, de techniques, d'institutions et d'objets qui caractérisent une population humaine (Dupriez & Simons, 2002). En résumé, les anthropologues définissent le concept de culture en se basant sur trois points spécifiques. Premièrement, une culture n'est pas innée, mais bien acquise, ce qui signifie donc qu'elle s'apprend et se transmet. Deuxièmement, les différents aspects de la culture forment un système, c'est-à-dire que les éléments formant la culture sont solidaires. Finalement, la culture est partagée, délimitant ainsi les groupes entre eux (Dupriez & Simons, 2002; Herskovits, 1967). Inspirés de ces théories, plusieurs auteurs influents (Kroeber & Kluckhohn, 1952 ; Hofstede, 1981 ; Schein, 1984, 2004.) ont publié des ouvrages portant sur le concept même de la culture.

Considérons d'abord l'apport des auteurs Kroeber & Kluckhohn (1952). Dans leurs travaux, ils ont défini la culture comme étant constituée de plusieurs motifs de pensée, de sentiments et de réactions, acquis et transmis principalement par des symboles, constituant les réalisations distinctives des groupes humains, y compris leurs modes de réalisation d'artéfacts. Selon eux, le noyau essentiel de la culture est constitué des idées et surtout des valeurs qui y sont attachées. Ils soutiennent qu'il y

a un système de valeurs propres à chaque société, ce qui suppose que l'individu adoptera un comportement individuel en fonction des normes socialement imposées.

Pour Hofstede, la culture est considérée comme la programmation collective de l'esprit humain qui distingue les membres d'un groupe humain de ceux d'un autre (Hofstede, 1981). Elle est en ce sens un système de valeurs détenu collectivement. Selon l'auteur, la culture peut être définie comme un ensemble interactif de caractéristiques communes, qui influencent la réponse d'un groupe humain à son environnement. Elle détermine donc l'identité d'un groupe humain, de la même façon que la personnalité détermine l'identité d'un individu.

En somme, nous pouvons retenir que la culture est un ensemble de pensées, d'agissements et de sentiments partagés par un groupe. C'est grâce à elle que les groupes vont se souder entre eux et ainsi laisser transparaître leurs traits distinctifs.

### 2.1.1 La culture organisationnelle et sa définition

Parmi les auteurs ayant travaillé sur le concept de culture organisationnelle, Edgard H. Schein est l'un des plus influents. Il définit la culture organisationnelle comme étant «un modèle d'hypothèses de base qu'un groupe d'individus a inventé, découvert ou développé pour faire face à ses problèmes d'adaptation et d'intégration» (Schein, 1984 : page 3, traduction libre). Il poursuit en affirmant qu'avec le temps, ces hypothèses de base ont été suffisamment travaillées par le groupe pour être considérées comme des outils et, par conséquent, être enseignées aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de ressentir (Schein, 1984).

De plus Schein (2004) définit la culture organisationnelle comme étant un phénomène dynamique, qui nous entoure et qui est constamment influencé et adapté

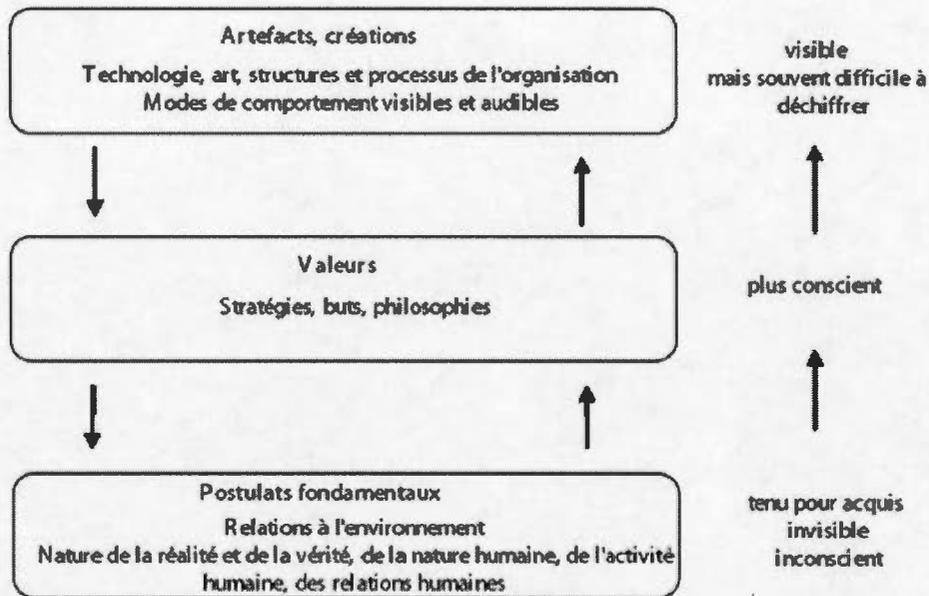
par les interactions avec les autres. Elle est donc façonnée par le comportement de leadership des gens qui sont au sein de l'organisation ainsi que d'un ensemble de structures, de routines, de règles et de normes qui guident le comportement et le contraignent (Schein, 2006). Toujours selon Schein, lorsque l'on reporte la culture à l'échelle de l'organisation et même à celle des groupes au sein de celle-ci, on peut voir comment elle est créée, intégrée, évolue et finalement se trouve manipulée et, en même temps, comment elle se contraint, se stabilise et fournit une structure aux membres du groupe (Schein, 2006).

*Les niveaux et composantes de la culture organisationnelle selon le modèle de Schein*

On ne peut pas parler du concept de culture organisationnelle sans amener le modèle des niveaux de culture d'Edgar H. Schein, un auteur qui a grandement contribué à la définition du concept de culture organisationnelle.

Selon Schein (2006), la culture implique que les rituels, le climat, les valeurs et les comportements soient reliés en un tout cohérent. Ce modelage est l'essence même de ce que nous entendons par « culture ». Dans son ouvrage intitulé *Organizational culture and leadership* (2006), Schein explique d'abord ce qu'est la culture en prenant la peine de mentionner que celle-ci est composée de plusieurs niveaux, c'est-à-dire de degrés à partir desquels la culture peut être visible et observable. Ces niveaux de culture vont de la manifestation subtile à celle plus tangible, qui peut être profondément ancrée dans l'organisation et qui peut être vue et sentie. On parle donc d'artéfacts, des valeurs et des croyances partagées ainsi que des hypothèses qui leur sont sous-jacentes (Schein, 2006).

La figure 2.1 présente les niveaux de culture selon le modèle élaboré par Schein (2006). Dans le but de mieux comprendre ce modèle, chacun des niveaux de culture est expliqué.



**Figure 2.1** Les niveaux de la culture organisationnelle selon le modèle de Schein (2006)

*Les artefacts* - Comme premier élément du modèle de Schein (2006), on trouve les artefacts. Cela inclut tous les phénomènes et les faits que l'on voit, entend et ressent lorsque l'on rencontre un nouveau groupe avec une culture étrangère. Dans sa définition d'un artefact, Schein (2006) inclut les produits visibles d'un groupe, tels que l'architecture de son environnement physique, sa langue, sa technologie ainsi que ses créations artistiques et son style. Un artefact est un produit de l'action humaine qui fait abstraction de son créateur.

Toujours dans *Organizational culture and leadership* (2006), Schein dit que le « climat » du groupe est un artefact d'un niveau culturel plus profond, puisqu'il est le comportement visible de ses membres. Les artefacts incluent également les processus organisationnels par lesquels un tel comportement est inculqué ainsi que les éléments

structuraux de l'organisation tels que les chartes, les descriptions formelles de fonctionnement de l'organisation et les organigrammes. Ainsi, toutes les facettes de la vie d'un groupe produisent des artéfacts.

Selon Schein (2006), la caractéristique la plus importante de ce niveau de la culture est qu'il est à la fois facile à observer et très difficile à déchiffrer. « Toutes les facettes de la vie d'un groupe produisent des artéfacts, créant ainsi un problème de classification. En lisant les descriptions culturelles, on constate souvent que les différents observateurs choisissent de faire rapport sur différent type d'artéfacts, conduisant à des descriptions non comparables » (Schein, 2006 : page 27, traduction libre).

Selon plusieurs auteurs (Deal & Kennedy, 2000; Gagliardi, 1990), les artéfacts sont utiles et nécessaires pour définir la culture. Ce sont des voies d'action et des éléments concrets de la structure sociale. Les artéfacts sont les éléments les plus immédiatement perceptibles de toutes les limites physiques et symboliques dans une organisation au sein desquelles les acteurs se déplacent et qu'ils s'efforcent de modifier et de manipuler. Dans le cadre de ce mémoire de recherche, il est primordial de mentionner que c'est l'impact de la présence d'artéfacts, plus précisément celle d'artéfacts à connotation éthique, qui sera étudiée.

*Les croyances et les valeurs partagées* - Les valeurs sont d'importantes préoccupations ainsi que des objectifs partagés par la plupart des gens dans un groupe, qui tendent à façonner le comportement de ce groupe et qui persistent souvent au fil du temps, même au fil des changements dans les adhésions (Kotter & Heskett, 1992 ; Schein, 2006). Schein (2006) explique qu'à ce niveau du modèle, les acteurs se situent à un stade plus conscient.

Tous les groupes d'apprentissage reflètent des croyances et des valeurs.

Quand un groupe est créé ou quand il fait face à une nouvelle tâche, ou encore à une question ou à un problème, la première solution proposée pour faire face à cela est de faire ses propres hypothèses sur ce qui est bon ou mauvais, ou sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. (Schein, 2006 : page 28, traduction libre)

Dans l'explication de son modèle sur le niveau de culture, Schein affirme que les personnes qui peuvent influencer le groupe à adopter une certaine approche du problème seront plus tard identifiées comme dirigeantes ou fondatrices, mais le groupe n'a pas encore, à cette étape, établi de partage des connaissances en tant que groupe, car le groupe n'a pas encore pris une action commune en référence (Schein, 2006).

Toujours selon Schein (2006), seules les croyances et les valeurs qui peuvent être empiriquement testées et qui peuvent continuer à fonctionner de manière fiable pour la résolution des problèmes d'un groupe vont se transformer en hypothèses. De plus, certains domaines de valeurs, comme celles portant sur des éléments moins contrôlables (l'environnement, l'esthétique et la morale par exemple) sont des questions qui ne sont pas testables. Dans de tels cas, une validation sociale par consensus est encore possible, mais elle n'est pas automatique.

À ce stade précis du modèle, Schein (2006) parle de la validation sociale. Ainsi, certaines valeurs sont confirmées seulement par l'expérience sociale partagée d'un groupe.

Par exemple, une culture ne peut pas prouver que sa propre religion et son propre système moral sont supérieurs à la religion d'une autre culture ou d'un autre système moral, mais si les membres renforcent les croyances et les valeurs des uns et des autres, ils viennent d'être tenus pour acquis. [...] La validation sociale s'applique également aux valeurs plus larges qui ne sont pas vérifiables, comme l'éthique (Schein, 2006 : traduction libre).

*Les prémisses et postulats* - Quand une solution à un problème fonctionne à plusieurs reprises, elle en vient à être tenue pour acquise et elle devient une prémisse ou un postulat. Ce qui était autrefois une hypothèse, soutenue seulement par une intuition ou une valeur, en vient peu à peu à être traité comme une réalité. Dans son modèle, Schein (2006) explique que ce degré de consensus est le résultat des succès répétés dans la mise en œuvre de certaines croyances et valeurs. En fait, si une hypothèse de base est fortement établie dans un groupe, les membres trouveront ce comportement fondé et les autres hypothèses inconcevables. À ce stade du modèle, les hypothèses de base, comme les théories d'usage par exemple, tendent à être non confrontables et non discutables, et sont donc extrêmement difficiles à changer. Le pouvoir de la culture vient précisément du fait que les hypothèses sont partagées et, par conséquent, renforcées mutuellement Schein (2006).

En somme, le modèle d'Edgar Schein (2006) permet d'expliquer deux phénomènes complexes. Le premier est l'écart possible entre les valeurs annoncées d'une organisation et la réalité de son fonctionnement ; les prémisses sont donc la véritable origine des comportements observés. Le deuxième phénomène est la difficulté réelle de changer la culture d'une organisation, étant donné qu'elle repose sur des prémisses qui sont inconscientes et profondément ancrées dans chaque individu.

Du modèle de Schein (2006), ce qui est fondamental de retenir, c'est que la nature même de la culture d'un groupe est son modèle de partage, ses hypothèses prises pour acquises, sa culture qui se manifeste au niveau des objets observables et ses croyances et ses valeurs partagées. En effectuant une analyse des cultures, Schein (2006) soutient qu'il est important de reconnaître que les objets sont faciles à observer, mais difficiles à déchiffrer et que les croyances et les valeurs défendues ne peuvent refléter des aspirations. À son sens, pour comprendre la culture d'un groupe, il faut d'abord identifier ses hypothèses de base, puis comprendre le processus par lequel ces hypothèses en viennent à être partagées.

### *Les fonctions d'une culture organisationnelle*

Le concept de culture organisationnelle a engendré une littérature considérable, portant tant sur la définition même de la culture organisationnelle que sur ses fonctions (Vivian & Hormann, 2013 ; Schein, 1984 ; Allaire & Firsirotu, 1984). Ces études portant sur les fonctions de la culture organisationnelle se concentrent surtout sur les points que voici.

Tout d'abord, on constate dans la littérature que la définition de la culture organisationnelle relève de l'identité de l'organisation (Schein, 1984). En effet, la culture organisationnelle va prendre en charge l'appartenance, l'acceptation ainsi que la compréhension de l'organisation. Elle va définir l'identité selon les valeurs fondamentales, la vision, l'esprit ainsi que la raison d'être de l'organisation, ce qui, du fait, va aider à définir l'identité des membres.

Une autre fonction importante de la culture organisationnelle est de donner un sens aux expériences, de fournir une approche de résolution de problèmes positive en ce qui concerne les questions externes et les relations internes, puis de réduire l'anxiété collective et individuelle (Vivian & Hormann, 2013 ; Schein, 1984). Les hypothèses qui sont tenues pour acquises influencent la façon dont les membres du groupe vont percevoir, penser et ressentir l'organisation.

Finalement, on constate dans la littérature que la culture organisationnelle offre un langage commun et une manière de penser pour les membres d'un groupe (Vivian & Hormann, 2013). La culture définit le cadre fondamental et la vision du monde du travail; elle décrit le contexte organisationnel, et communique ses valeurs à travers sa langue.

### *L'impact d'une culture organisationnelle*

Dans la littérature, la culture organisationnelle est décrite comme un aspect important du comportement organisationnel ainsi qu'un concept fort utile pour comprendre les fonctions organisationnelles. La culture influence donc les organisations de plusieurs façons.

Tout d'abord, lorsqu'on regarde les ouvrages de Hofstede (1981), on constate que la culture a un impact sur la répartition du pouvoir au sein d'une organisation. En effet, alors que les systèmes sociaux ne peuvent exister sans comportements humains, les organisations, quant à elles, existent parce que le comportement de ses membres est contrôlable. Selon Hofstede (1981), le contrôle du comportement humain nécessaire au fonctionnement des organisations est obtenu par une répartition du pouvoir. Dans son étude, il explique que toute organisation est constituée de coalitions dominantes. La taille relative de la coalition dominante, la stabilité de sa composition et la répartition du pouvoir entre les autres membres peuvent varier considérablement sous l'influence, entre autres, de la culture propre à l'organisation.

Le fonctionnement de l'organisation est aussi influencé par la culture organisationnelle. En effet, les valeurs des individus qui forment la majorité des membres d'une organisation ont un impact indirect, mais important sur le fonctionnement de cette dernière. Hofstede (1981) explique que ce sont les membres de l'organisation eux-mêmes qui vont ainsi déterminer les raisons de se conformer ou non aux exigences de l'organisation.

Autre point, la culture d'entreprise peut avoir un impact significatif à long terme sur la performance économique. Heskett & Kotter (1992) ont constaté à ce propos que les entreprises qui portent l'accent sur la culture organisationnelle, les concepts clés de la gestion (clients, actionnaires et employés) ainsi que sur le leadership des

gestionnaires à tous les niveaux ont surperformé par rapport aux autres entreprises qui ne disposent pas de ces traits culturels. Dans une étude similaire, Calori & Sarnin (1991) ont évalué la relation entre la culture organisationnelle et la performance économique, et ont conclu que la performance économique d'une organisation est directement reliée à une forte culture organisationnelle ainsi qu'à une combinaison de traits culturels et de valeurs reliés au travail.

Enfin, quelques études (Schein, 1984 ; Silverthorne, 2004) traitent de l'influence de la culture sur la socialisation organisationnelle. De par ce processus, les nouvelles recrues en viennent à apprécier les valeurs, les comportements attendus et les connaissances sociales qui sont essentiels pour l'organisation. La culture organisationnelle sert donc à plusieurs fins dans le processus de socialisation, dont l'établissement des normes ainsi que l'ajustement de la perception de compatibilité se définissant par l'identification et l'engagement de l'employé envers son organisation (*PO Fit*) (Silverthorne, 2004).

### 2.1.2 Le lien entre les concepts de culture organisationnelle et de socialisation

Tel que décrit au chapitre précédent, la socialisation organisationnelle fait partie intégrante du processus d'intégration. Ce processus comprend l'adaptation de l'individu à ses collègues de travail, l'acquisition de tâches précises ainsi que l'assignation du rôle qu'il doit jouer au sein de son organisation. Bref, la socialisation chez un individu est un processus très complexe, puisqu'il est une partie infime du cheminement que la personne va réaliser pour s'acclimater à son milieu organisationnel.

À la lecture de ses ouvrages (Schein, 1978, 1984, 2006), on constate que Schein accorde une grande importance au concept de socialisation. En effet, selon l'auteur, les nouveaux membres d'un groupe apportent leur propre apprentissage culturel des groupes précédents, leur éducation ainsi que leur socialisation antérieure au sein de

leurs nouvelles communautés professionnelles. Schein (2006) note aussi que les nouveaux membres développent leurs propres histoires et leurs propres valeurs partagées en référence à leur nouvelle culture organisationnelle.

L'une des principales activités d'une nouvelle recrue qui entre dans une organisation est d'en déchiffrer les normes et les hypothèses. Pour Schein (2006), ce décodage ne peut réussir que grâce à la rétroaction des membres de l'organisation envers le nouvel employé lors du processus de socialisation. Il est donc possible de dire qu'il y a toujours un processus d'enseignement en cours, même si ce processus se déroule de manière implicite et non systématique.

C'est donc pour ces raisons que Herskovits (1967) a donné le nom *d'enculturation* aux formes de socialisation, d'éducation et d'apprentissage qui permettent à la personne, au début comme au cours de sa vie, d'acquérir une culture et de la maîtriser. La prochaine section est consacrée à définir et à préciser ce concept important.

#### *Définition de l'enculturation*

D'après Herskovits (1967), l'enculturation est un processus par lequel un groupe d'individus va transmettre à une nouvelle personne, dès son arrivée, des éléments, des rituels, des normes ainsi que des valeurs partagées. En bref, l'enculturation traduit le processus de transmission de la culture du groupe à une nouvelle personne. Dans le contexte d'une société, ce processus débute dès la tendre enfance et se poursuit durant l'âge adulte. Herskovits (1967) précise à ce titre que tout être humain va faire, un jour ou l'autre, un passage obligé vers ce processus « d'enculturation » sans lequel il ne saurait exister en tant que membre d'une société. En ce sens, il est possible d'affirmer qu'une nouvelle recrue dans une organisation traversera elle aussi un processus d'enculturation pour en arriver à exister en tant que membre de l'organisation.

Tout comme le processus de socialisation, le phénomène d'enculturation est très complexe. En effet, l'auteur explique que dans les premières étapes de vie chez une personne, l'enculturation consiste surtout en l'acquisition d'habitudes fondamentales, qui contribueront fortement à modeler la personnalité et les modèles d'habitudes qui la caractériseront une fois adulte. L'enculturation ne se termine pas avec la première enfance ; elle se poursuit à travers la jeunesse et l'adolescence jusqu'à l'âge adulte, pour ne prendre fin qu'à la mort. C'est donc un processus dynamique et en constante évolution (Herskovits, 1967).

Au cours du processus d'enculturation, l'individu apprend les formes de comportement admises par son groupe, qu'il soit social ou organisationnel. Généralement, cette assimilation est si parfaite que les pensées, le système de valeurs, les actes d'un individu sont rarement en contradiction avec ceux des autres membres de son groupe. Par conséquent, la vie d'une société peut se concrétiser en une série d'institutions susceptibles d'être décrites objectivement comme si elles possédaient une existence indépendante de ceux qui s'y conforment (Herskovits, 1967). Au cours du processus d'enculturation, l'individu tend à adopter le type de personnalité considéré comme désirable par l'ensemble de son groupe, mais n'y parvient jamais complètement. Certaines personnes sont plus souples que d'autres, qui se plient moins aisément à la discipline imposée par l'enculturation (Herskovits, 1967)

En somme, nous pouvons dire que le processus de socialisation agit comme catalyseur pour l'apprentissage et la transmission d'une culture, entre autre la culture organisationnelle. Rappelons-nous que le processus de socialisation chez la nouvelle recrue a comme finalité la connaissance de l'organisation à savoir son histoire, ses objectifs, ses valeurs, bref sa culture (Haueter, 2003). De plus, suite à l'analyse d'ouvrage d'Herskovits (1967), on constate qu'il y a des similitudes entre le processus de socialisation et le processus d'enculturation, la plus marquante étant

sans doute le fait que les deux processus reposent sur l'acquisition et l'apprentissage de connaissances et d'habitudes fondamentales. Les deux processus contribuent fortement à modeler la nouvelle recrue et ses habitudes.

## 2.2 Le climat

Le terme « climat » est issu du mot latin *climatis*, provenant lui-même du grec *klima*, qui désigne l'ensemble des circonstances dans lesquelles on vit (Larousse, 2015). En ce sens, le climat propre à chaque entreprise est en quelque sorte une inclinaison du monde organisationnel. Parmi les définitions du climat, celle de Schneider (1975) retient notre attention :

Le climat se réfère à la perception que les gens ont de leur milieu de travail. Ces perceptions sont une unité psychologique étant basée sur des événements réels ou supposés, des pratiques et des procédures qui se produisent dans la vie quotidienne d'un système. Les gens n'ont pas le choix de développer ces perceptions psychologiquement significatives parce qu'elles sont nécessaires en tant que cadre de référence pour évaluer la pertinence du comportement. Chaque organisation de travail crée un certain nombre de différents types de climats (Schneider 1975 : page 447, traduction libre).

Comme nous pouvons le constater avec cette définition de Schneider (1975), de manière générale, les humains tentent d'appréhender et de créer de l'ordre dans leur environnement afin de pouvoir adapter efficacement leur comportement à leur environnement de travail. Les sections suivantes présentent les différentes déclinaisons que peut prendre le climat, telles que le climat organisationnel et le climat de travail.

### 2.2.1 Le climat organisationnel

Parmi les nombreuses définitions du climat organisationnel, celle de Laflamme & Bergeron (1980) a particulièrement retenu notre attention, qui va comme suit :

Le climat organisationnel est une perception générale ou globale qui caractérise les valeurs d'une organisation ainsi que le comportement de ses membres et qui lui confère une certaine personnalité qui la distingue des autres (Laflamme & Bergeron, 1980)

Cette définition du climat se situe dans une perspective beaucoup plus macro, contrairement à Schneider (1975) qui en fait une plus micro. Chez les deux auteurs, on considère la perception qu'ont les gens de leur milieu de travail, au niveau des valeurs et des comportements. Le climat organisationnel est donc à considérer comme la personnalité d'une organisation, qui influence les valeurs et le comportement de ses membres.

#### *Les dimensions du climat organisationnel*

Plusieurs auteurs ont étudié les dimensions du climat organisationnel (Laflamme & Bergeron, 1980; Anderson, 1982; Schneider & al., 1996). Selon Laflamme & Bergeron (1980), le climat organisationnel comporte 10 dimensions, à savoir:

- l'ordre et l'efficacité administrative;
- la justice et l'équité;
- la coopération et le travail d'équipe;
- l'innovation et la créativité;
- la liberté et l'autonomie;
- l'effort et l'excellence;
- la chaleur et la cordialité;
- la participation et l'influence;
- l'utilisation et le développement des capacités;
- la sécurité et le bien-être.

Lorsqu'on étudie ces dimensions proposées par Laflamme & Bergeron (1980), on constate que le climat organisationnel repose principalement sur un point commun, qui est le style de leadership des dirigeants. Selon ces deux auteurs, c'est pour cette raison que le climat varie d'un département à l'autre à l'intérieur même d'une organisation.

De leur côté, Schneider & al. (1996) ont élaboré leur concept de climat organisationnel autour de quatre dimensions, soit;

- la nature des relations interpersonnelles;
- la nature de la hiérarchie;
- la nature du travail;
- le système de support et de récompenses en place.

Dans la première dimension, qui est la nature des relations interpersonnelles, on cherche à savoir s'il y a une relation de partage mutuel basée sur la confiance ou alors une relation de conflit basée sur la méfiance. La deuxième dimension proposée par ces auteurs est la nature de la hiérarchie et correspond aux décisions affectant le travail et le lieu de travail. Tel que décrite par Schneider & al. (1996), la troisième dimension du climat repose sur la nature du travail et pose la question à savoir si le travail est stimulant ou ennuyant. La quatrième dimension du climat repose pour sa part sur le soutien et les récompenses. Contrairement aux trois premières dimensions qui sont liées à la fonction organisationnelle, la quatrième dimension est liée aux objectifs organisationnels. Dans cette dimension du climat, les auteurs posent la question à savoir si les objectifs de travail et les normes d'excellence sont largement reconnus et partagés. Sur quelles bases sont embauchées les nouvelles recrues ?

#### *La différence entre le climat organisationnel et la culture organisationnelle*

Les concepts de climat et de culture sont étroitement liés, voire même entremêlés. C'est donc pour ces raisons que certains auteurs ont étudié les différences et les indicateurs communs qui existent entre ces deux concepts. Ainsi, d'après les écrits de Denison (1996), la culture se réfère à la structure profonde des organisations, qui est enracinée dans les valeurs, les croyances et les hypothèses détenues par les membres. La signification de la culture est établie par la socialisation des individus convergeant vers le lieu de travail. L'interaction entre les membres reproduit un univers symbolique qui donne à la culture une grande stabilité.

Pour Denison (1996), le climat représente en revanche l'environnement organisationnel qui est enraciné dans le système de valeurs de l'organisation. Il tend à présenter l'environnement social de manière relativement statique. Ainsi, le climat est souvent considéré comme étant temporaire, sous réserve d'un contrôle direct, et en grande partie limité aux aspects de l'environnement social qui sont consciemment perçus par les membres de l'organisation.

Dans leur ouvrage, Schneider & al. (1996) apportent une nuance importante : parce que la culture organisationnelle concerne les croyances et les valeurs solidement implantées des membres d'une organisation, elle se situe à un niveau plus profond de leur psychologie, ce qui n'est pas le cas du climat. Les auteurs expliquent que la culture capture une psychologie moins consciente, plus subtile, du lieu de travail, alors que les politiques, les pratiques et les avantages du climat sont explicites et observables. Les croyances et les valeurs de la culture ne sont pas aussi directement visibles (Schneider & al., 1996).

Bien que certains auteurs aient démontré qu'il existe des différences entre les concepts de culture et de climat organisationnel, plusieurs indicateurs sont communs aux deux. Parmi ces auteurs, Laflamme (1994) a dressé la liste des indicateurs communs, tant pour la culture que pour le climat organisationnel : le travail lui-même, le salaire, la supervision, les collègues, l'autonomie, le degré de responsabilité, les politiques de l'organisation, la structure organisationnelle, etc.

### 2.2.2 Le climat éthique

#### *Définition du concept*

Dans la littérature, on définit le climat éthique comme une construction psychologique basée sur l'association des perceptions individuelles de ce qui est éthique dans l'organisation (Malloy & Agarwal, 2003). Comme tel, le climat éthique

est généralement défini par le groupe même et permet d'identifier pour l'ensemble du groupe et pour les individus ce qu'est un comportement éthique. Selon Malloy & Agarwal (2003), la compréhension des facteurs qui influencent la perception d'un comportement éthique dans une organisation serait donc extrêmement importante pour la gestion d'un groupe de personnes, afin de favoriser un comportement éthique par opposition à un comportement contraire à l'éthique.

En ce qui a trait aux rôles joués, le climat éthique contribue à déterminer dans un premier temps ce que les membres de l'organisation considèrent comme moralement pertinent et, dans un deuxième temps, quels sont les critères qu'ils utilisent pour comprendre et résoudre les dilemmes au sein de l'organisation. Toutes les valeurs de l'organisation qui concernent les questions de bien et de mal contribuent à son climat éthique. D'autres chercheurs comme Wimbush & Shepard (1994) ont mis en évidence que le climat éthique peut jouer un rôle important dans le façonnement du comportement des employés. En effet, comme c'est le cas de n'importe quel type de climat organisationnel, le climat éthique est lié à une gamme de comportements. Ces auteurs vont même jusqu'à affirmer que le comportement éthique des employés est fortement influencé par leur perception des politiques et des pratiques organisationnelles, qui constituent le climat éthique.

#### *Les impacts du climat éthique*

Arnaud & Schminke (2007) ont tenté de comprendre, par le moyen d'une revue des écrits, les impacts du climat éthique sur le raisonnement moral (Kohlberg, 1981, 1984), la prise de décision éthique (Fritzsche, 2000), le comportement éthique (Victor & Cullen, 1988; Trevino, 1990) et les comportements des employés (Trevino, 1990). Les résultats de leurs recherches soutiennent des liens étroits entre le climat éthique et ses conséquences. Cependant, ces auteurs notent que la preuve

liant le climat éthique et les attitudes des employés, en particulier les diverses formes de satisfaction au travail, est la plus forte.

Un autre point important à considérer, en ce qui concerne les impacts, est le fait que le climat vient modérer la perception éthique des individus, ce qui affecte directement leur raisonnement moral. Selon les résultats obtenus par Arnaud et Schminke (2007), la responsabilité sociale, les règles et les codes des climats sont significativement corrélés avec les intentions comportementales exprimées. Ces résultats relativement forts soutiennent donc de l'effet modérateur du climat éthique.

#### *Le climat éthique organisationnel*

Schwepker & al. (1997) définissent le climat éthique organisationnel par ses codes de déontologie, ses politiques d'entreprise et son système de récompense et de punition. Ces auteurs suggèrent que ces trois facteurs définissent le climat éthique de l'organisation, car ils influencent fortement la prise de décision éthique des individus. Ainsi, selon eux :

[...] le climat éthique d'une entreprise dicte ses valeurs éthiques et les comportements attendus. Lorsqu'une organisation ne précise pas clairement sa position sur le comportement éthique, les individus ne savent pas exactement le degré de congruence entre leurs valeurs éthiques et ceux de l'organisation (Schwepker & al., 1997 : page 99, traduction libre).

Dans leurs études, Schwepker & al. (1997) rapportent que les codes d'éthique semblent avoir une influence majeure sur la prise de décision des membres d'une organisation. La présence et l'application des codes de déontologie ont été associées à des niveaux plus élevés de comportement éthique. Ces auteurs concluent donc que les codes qui sont communiqués efficacement sont susceptibles d'entraîner un plus grand comportement éthique chez les employés. Les politiques de l'entreprise influencent aussi la possibilité chez un individu d'adopter un comportement éthique ou non, et affectent même le climat éthique organisationnel dans son ensemble.

Enfin, la récompense et la punition sont considérées comme une dimension du climat éthique. Ayant une grande influence sur le comportement (Trevino, 1986), « les mesures de discipline et de sanction peuvent indirectement influencer la décision d'adopter un comportement éthique ou non par le biais de ses effets sur ses perceptions des conséquences probables et l'opportunité de ces conséquences. » (Podsakof, 1982 : page 59-60, traduction libre)

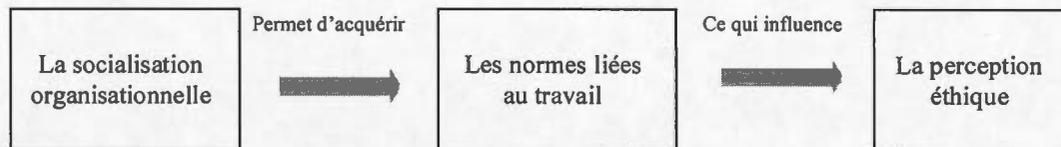
*La socialisation organisationnelle et son impact sur la perception de certains éléments éthiques*

En ce qui a trait à la perception éthique, le modèle de McClaren & al. (2010) a retenu notre attention. Le choix de ce modèle repose sur le fait qu'il a été conçu à partir de théories généralement admises dans la littérature (Trevino, 1986; Hunt et Vittel, 1993). De plus, ce modèle s'appuie sur un cadre de référence relatif à la perception éthique lui aussi reconnu, soit le modèle de perception éthique de Trevino (1986).

Selon le modèle de McClaren & al. (2010), la socialisation organisationnelle influence la perception éthique. Tel qu'il a été défini auparavant, la socialisation organisationnelle est un processus par lequel les employés acquièrent des connaissances sur leur nouvel emploi, les rôles organisationnels, les groupes de travail et la culture de l'organisation, afin d'y participer avec succès en tant que membres. Ils s'appuient donc sur la définition de Van Maanen & Schein (1979).

En se basant sur le cadre théorique de Trevino (1986), le modèle de McClaren & al. (2010) affirme que la culture organisationnelle joue un rôle important dans le développement moral des individus et sur un ensemble commun d'hypothèses, de valeurs et de croyances partagées par les membres, qui se manifeste dans les normes, les rituels, les cérémonies ainsi que les légendes propres à une organisation (Trevino, 1986). La culture organisationnelle fournit des normes collectives et guide le comportement, en plus d'articuler les valeurs et les objectifs partagés par les

membres de l'organisation (Trevino, 1986). Le modèle de McClaren & al. (2010) est reproduit à la figure 2.2.



Source : McClaren, N., Adam, S. & Vocino, A. (2010). Investigating socialization, work-related norms, and the ethical perceptions of marketing practitioners. *Journal of Business Ethics*, 96(95-115).

**Figure 2.2** Représentation du modèle de McClaren et al. (2010)

Par ce modèle, McClaren & al. (2010) ont voulu démontrer que le processus de socialisation, qui a pour but l'enseignement et l'apprentissage des normes liées au travail, est un mécanisme qui influence les perceptions éthiques et aide à maintenir les normes et les comportements des individus, indépendamment de leurs professions. L'influence de la socialisation organisationnelle sur les normes de travail est également démontrée par des études empiriques qui soutiennent que la socialisation organisationnelle influe sur une grande variété de résultats de décision. McClaren & al. (2010) ont porté l'accent sur le contenu et les résultats de la socialisation plutôt que sur le processus de socialisation. Ces résultats sont associés à la mesure dans laquelle les employés ont adopté ou intériorisé les valeurs organisationnelles comme les leurs.

Bien que le modèle de McClaren & al. (2010) soit reconnu dans la littérature, il ne fait pas de la socialisation organisationnelle la variable dépendante de l'équation. Dans ce mémoire, nous cherchons donc à savoir si le climat éthique, ou du moins la perception de certains artéfacts à connotation éthique, favorise chez l'employé une meilleure socialisation organisationnelle. Puisque le modèle de McClaren & al. (2010) soutient l'hypothèse selon laquelle le processus de socialisation

organisationnel favorise la perception éthique, peut-être pouvons-nous observer le lien inverse. Serait-il possible que la perception d'artéfacts à connotation éthique soit un vecteur au succès de la socialisation ? En d'autres termes, est-ce que le fait de percevoir certains artéfacts à connotation éthique durant le processus de socialisation fait en sorte qu'une personne est mieux socialisée ?

### *L'institutionnalisation des pratiques éthiques*

En raison des enjeux éthiques grandissants, plusieurs organisations se sont tournées vers l'institutionnalisation des pratiques éthiques pour lutter contre les comportements contraires à l'éthique. À titre d'exemple, certaines organisations vont introduire des répondants à l'éthique, alors que d'autres vont adopter des codes d'éthique et de conduite sachant pertinemment que de bons comportements chez leurs employés auront des répercussions positives sur l'image de leur organisation. À ce propos, Vitell & Singhapakdi (2007) reconnaissent que l'institutionnalisation de l'éthique dans l'environnement organisationnel est un élément déterminant du processus de décision des employés dans des situations portant sur des questions éthiques.

Tel que défini par Sims (1991), un acte institutionnel est un comportement auquel se conforment deux ou plusieurs personnes, qui persiste dans le temps et qui existe en tant que partie intégrante du fonctionnement quotidien de l'organisation. Les pratiques éthiques peuvent être institutionnalisées par le moyen de plusieurs mécanismes. Lorsqu'on parle d'actes ou de pratiques éthiques, on fait référence au code de conduite et aux formations qui s'y rattachent, mais également à la présence d'un répondant à l'éthique, de formation plus générale, de pratiques de reconnaissance, etc. Les pratiques éthiques sont « une déclaration des valeurs adoptées par la compagnie de la part de ses employés et de ses administrateurs. Elles définissent le fonctionnement en ce qui concerne le comportement éthique attendu. » (Boudreaux & Steiner, 2005 : page 3, traduction libre)

Il y a plusieurs raisons pouvant amener une organisation à vouloir adopter et institutionnaliser un code d'éthique. Parmi ces raisons, Sims (1991) note l'engagement de la direction générale, le maintien de la confiance du public, la conformité aux lois établies ou encore un changement dans la structure de l'entreprise. Le rôle de l'institutionnalisation sera donc de produire une compréhension collective et partagée parmi les membres de l'organisation, au sujet des comportements appropriés ou fondamentalement significatifs à adopter. De plus, Sims (1991) note le fait que les organisations peuvent renforcer l'institutionnalisation de l'éthique de trois manières. Le renforcement de l'institutionnalisation peut se faire par la gestion du contrat psychologique entre les employés et l'organisation, par la consolidation de l'engagement organisationnel de l'employé ou encore par l'encouragement à partir de la création et du développement d'une culture organisationnelle axée sur l'éthique.

#### 2.4 Synthèse

Le présent chapitre a permis de faire le bilan quant à l'état des connaissances relatives aux concepts de culture et de climat éthique. D'abord, nous avons défini la culture et présenté ses différents niveaux selon Schein (2006). Par la suite, nous avons enchaîné avec le concept du climat et présenté ses différentes inclinaisons. Finalement, le climat éthique ainsi que ses différents modèles ont été présentés.

Comme mentionné précédemment, la présente étude porte sur le lien entre le climat éthique et la socialisation organisationnelle. Le bilan des connaissances à l'égard de ces deux variables, exposées dans ce chapitre et le précédent, servira de base à l'élaboration du cadre conceptuel qui sera utilisé pour examiner notre question de recherche. Les chapitres qui suivent décrivent les hypothèses de recherche au fondement de cette étude, son cadre conceptuel et méthodologique, ainsi que les résultats obtenus à la suite de notre démarche de recherche.





## CHAPITRE III

### CADRE CONCEPTUEL

Les chapitres précédents ont présenté une revue de la littérature concernant la socialisation et le climat organisationnel, deux concepts centraux de la présente recherche. L'objectif était alors de faire état des connaissances à l'égard de ceux-ci, ce qui nous a permis, entre autres, de définir différentes conceptions de la socialisation et d'identifier plusieurs de ses antécédents. Nous avons alors défini le processus de socialisation comme étant « le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son rôle au sein de l'organisation » (Van Maanen & Schein, 1977), et dont la finalité est de connaître l'organisation (Haueter, 2003). Dans le cadre de ce mémoire, c'est la question de la connaissance de l'organisation qui retient notre intérêt.

Notre revue de littérature a permis de conclure que la socialisation est considérée comme un antécédent au climat organisationnel. En effet, jusqu'à maintenant, dans la littérature, le climat et plus particulièrement les artéfacts à connotation éthique qui y sont présents ont été traités comme une conséquence de la socialisation. L'objectif de la présente recherche est de tester la relation inverse, afin de vérifier si la présence d'artéfacts à connotation éthique constitue un antécédent au succès de la socialisation, succès qui s'exprime par la connaissance de l'organisation par les employés.

Les hypothèses présentées dans ce chapitre s'inspirent en grande partie du concept d'apprentissage, puisque le concept de socialisation retenu dans ce mémoire constitue en fait une forme d'apprentissage qui a comme finalité la connaissance de l'organisation (Haueter, 2003). L'objectif de ce mémoire est donc de démontrer le lien qui existe entre, d'une part, la présence d'artéfacts à connotation éthique et,

d'autre part, la socialisation organisationnelle. La question à laquelle cette démarche de recherche tente de répondre est la suivante : *est-ce que la perception d'artéfacts du climat à connotation éthique est un antécédent au succès de la socialisation organisationnelle, succès se traduisant par la connaissance de l'organisation ?*

La section qui suit présente le modèle qui sera utilisé dans le cadre de ce mémoire. Pour ce faire, nous débuterons en faisant une présentation du concept de l'apprentissage sur lesquelles repose notre cadre théorique, puis ce cadre sera présenté.

### 3.1 Présentation et justification du modèle

Cette section a pour objectif de justifier le fait de poser l'hypothèse du lien inverse entre la socialisation et le climat, en considérant que le climat favorise la socialisation. Nous y démontrons que le climat doit être considéré comme un antécédent à l'apprentissage. Selon la littérature consultée, trois arguments sont pertinents afin de répondre à cet objectif de recherche : l'argument démontrant que l'environnement est un antécédent à l'apprentissage, l'importance du premier contact et l'environnement d'apprentissage.

#### 3.1.1 L'environnement comme antécédent à l'apprentissage

L'environnement considéré comme antécédent à l'apprentissage est un sujet qui a été traité à plusieurs reprises dans la littérature (Sambrook & Stewart, 2000; Noe, 1986). Selon ces recherches, le climat, éthique de surcroît, peut favoriser la socialisation, socialisation définie comme étant, entre autres, un processus d'apprentissage visant à connaître l'environnement de l'entreprise. C'est pour cette raison que notre mémoire de recherche s'appuie sur ces études qui traitent, directement ou indirectement, de l'environnement comme facteur favorisant l'apprentissage.

La littérature étant riche relativement aux liens que l'on peut faire entre l'environnement et l'apprentissage, nous avons répertorié les auteurs qui ont largement traité de ce lien. Ces études portent sur différents concepts qui s'apparentent à l'environnement. En effet, ils utilisent des termes différents pour définir le concept d'apprentissage, comme par exemple la *culture d'apprentissage* (Sambrook & Stewart, 2000), le *climat d'apprentissage* (Rouiller & Goldstein, 1995) ou encore le *milieu d'apprentissage* (Dalbert, 2009; Dubet, 1999). Après étude de leurs ouvrages, on a identifié différentes caractéristiques du climat pouvant jouer un rôle dans l'apprentissage de l'apprenant. Le tableau qui suit présente l'inventaire de ces auteurs ainsi que leurs concepts.

**Tableau 3.1**  
Inventaire des auteurs et de leurs concepts

Auteur	Définition du climat	Caractéristiques du climat jouant un rôle dans le succès de l'apprentissage		
		Attitude du leader, style de leadership	Organisation du travail	Le sens de la tâche
Baumgartel & al. (1984)	Climat d'apprentissage	X		
Noe (1986)	Environnement d'apprentissage	X	X	X
Rouiller & Goldstein (1995)	Climat de transfert apprentissage, climat de transfert organisationnel	X	X	
Sambrook & Stewart (2000)	Culture d'apprentissage	X	X	
Ramseier (2001)	Environnement d'apprentissage			X

*Les caractéristiques environnementales jouant un rôle dans l'apprentissage*

Parmi les caractéristiques environnementales identifiées comme jouant un rôle dans l'apprentissage, il y a d'abord le style de leadership, ou plus précisément l'attitude du

gestionnaire leader envers l'apprentissage. Une attitude qui favorise l'apprentissage se décline par 1) un leader motivé dans la mise en place du processus, (2) qui s'implique dans la démarche et enfin (3), qui soutient ses employés dans la réalisation de leurs apprentissages (Baumgartel & al., 1984; Sambrook & Stewart, 2000).

Dans un premier temps, la motivation des gestionnaires à s'engager dans le processus d'apprentissage est une caractéristique environnementale pouvant favoriser l'apprentissage. Baumgartel & al. (1984) explique que la motivation du gestionnaire s'exprime par l'intensité et la persistance de ses efforts envers les apprenants durant le processus d'apprentissage. Un gestionnaire peu motivé va venir inhiber l'apprentissage, tandis qu'un gestionnaire motivé va venir favoriser positivement l'apprentissage. Il est donc important que le gestionnaire soit motivant, car le degré de motivation de ce dernier a un impact direct sur l'apprentissage de ses troupes (Sambrook & Stewart, 2000).

Deuxièmement, l'implication des gestionnaires à tous les niveaux du processus d'apprentissage est une caractéristique qui influence le résultat de finalité. Sambrook & Stewart (2000) affirment qu'un gestionnaire impliqué dans le processus d'apprentissage en démontre par l'exemple l'importance à ses employés, qui à leur tour seront plus motivés à s'impliquer dans ce même processus.

Enfin, le soutien des gestionnaires envers leurs employés est une autre caractéristique ayant une influence sur l'apprentissage. En effet, Noe (1986) affirme que le degré de soutien perçu par les employés, entre autres caractérisé par des communications ouvertes, des possibilités de recevoir des commentaires ainsi que du renforcement, est susceptible de motiver les apprenants à l'apprentissage.

Au terme de la présentation de cette caractéristique environnementale, nous pouvons faire le lien entre l'attitude du gestionnaire et l'éthique. En fait, le soutien du gestionnaire réfère à la bienveillance envers ses ressources, bienveillance qui est un concept éminemment éthique. Telle que définie par Gilligan (1982), la bienveillance est un concept moral qui accorde de l'importance aux relations personnelles ainsi qu'aux relations entre les autres personnes. Ce concept moral affirme que nous devrions favoriser des conditions qui créent ces bonnes relations. Le soutien, l'implication, ainsi que la motivation du leader à tous les niveaux du processus d'apprentissage sont des conditions favorisant sa relation avec le nouvel apprenant.

Toujours parmi les caractéristiques identifiées comme jouant un rôle dans l'apprentissage, il y a les pratiques organisationnelles. Les pratiques d'une organisation qui favorisent l'apprentissage se déclinent selon trois aspects : (1) le soutien plus formel du supérieur immédiat faisant partie des politiques de l'entreprise, (2) le développement organisationnel et (3), le partage entre les pairs reposant sur l'esprit d'équipe. En ce qui a trait au soutien formel faisant partie des politiques organisationnelles, Noe (1986) affirme que les organisations qui misent sur un environnement de soutien, c'est-à-dire dans lequel on obtient le renforcement et la rétroaction de la part du supérieur, sont plus susceptible d'aboutir à un transfert de compétences de l'environnement d'apprentissage à l'environnement de travail. Le soutien est une forme d'aide et de réconfort envers l'autre personne qui renvoie à la notion de respect.

Dans leur ouvrage, Rouiller & Goldstein (1995) font pour leur part référence au soutien et à l'importance de la rétroaction, tant positive que négative. Dans le cas de la rétroaction positive, l'apprenant reçoit un retour d'informations positives sur l'utilisation des connaissances et des comportements acquis. Cependant, tel que mentionné par les deux auteurs, l'inverse est aussi vrai. Une rétroaction négative auprès de l'apprenant informera ce dernier des comportements néfastes à ne pas

adopter durant le processus d'apprentissage. Par ailleurs, un environnement où il n'y a pas de soutien formel à l'apprentissage durant processus va se traduire par l'absence totale de rétroaction. Dans ce cas, aucune information n'est donnée à l'apprenant quant à l'utilisation ou l'importance du comportement appris, ce qui ne favorise pas son apprentissage, puisqu'il n'est pas en mesure d'améliorer ses acquis.

Lorsque ces auteurs (Noe, 1986; Sambrook & Stewart, 2000) parlent de développement organisationnel et de soutien à l'apprentissage, ils parlent de ces organisations qui offrent à leurs nouvelles recrues des activités, de l'accompagnement ou encore du mentorat visant l'amélioration ou l'acquisition de compétences et d'habiletés propres à leur nouveau rôle organisationnel.

Enfin, le partage entre pairs est identifié comme un facteur favorisant l'apprentissage. Sambrook & Stewart (2000) expliquent que ce partage influence le rapport de l'apprenant face à l'apprentissage, puisqu'on vient renforcer la collaboration et l'esprit d'équipe entre les individus. Le partage entre les pairs fait donc intervenir la participation et la collaboration des membres. Ces deux auteurs parlent aussi de la possibilité d'apprendre et de partager les connaissances avec des pairs ou des collègues de travail sans passer par le formateur formel, souvent représenté par le supérieur immédiat. De plus, ils affirment que le partage entre les pairs peut amener un sentiment d'assurance chez certaines personnes, puisque le pair est en mesure de comprendre les contraintes auxquelles l'apprenant fait face durant le processus d'apprentissage.

En somme, il est possible de faire le lien entre ces facteurs favorisant l'apprentissage et la connotation éthique, car le soutien des pairs est une forme d'esprit d'équipe, et l'esprit d'équipe est cohérent avec d'autres approches éthiques telles que la sollicitude. Selon Châtel (2010), la sollicitude se manifeste par une attention soutenue envers l'autre personne. Le principal trait éthique de la sollicitude est

l'empathie, définie comme la capacité à écouter les préoccupations et les besoins de l'autre. La sollicitude n'est donc pas fondée sur le calcul et l'intérêt, mais sur la sensibilité et la responsabilité (Châtel, 2010).

Le dernier aspect du climat organisationnel, mais non le moindre, est le sens et la motivation que l'on accorde à la tâche que l'on exécute. On sait que la motivation à apprendre est un facteur important du succès de l'apprentissage. Parmi les facteurs organisationnels qui favorisent cette motivation, on retrouve (1) l'utilité du sujet d'étude et l'utilité liée au besoin du candidat de connaître le contenu d'apprentissage nécessaire à l'exercice de sa tâche ainsi que (2) le sens qu'il accorde à l'apprentissage.

Tout d'abord, il y a l'utilité du sujet d'apprentissage pour l'apprenant, c'est-à-dire le sujet et la matière d'enseignement dont il est question en vue d'acquérir une fonction ou une capacité à performer. Comme il importe pour l'apprenant de performer et d'avancer dans sa nouvelle carrière, il sera plus motivé lorsqu'on va lui apprendre à réaliser la tâche (Ramseier, 2001). La motivation à l'apprentissage fait donc référence au besoin d'apprendre. Pour l'apprenant, ce besoin est lié à l'idée d'acquérir une connaissance particulière, car cela lui sera utile à quelque chose. Le fait qu'une information sera utile en milieu de travail va faire en sorte que la nouvelle recrue sera plus attentive et plus motivée lors des apprentissages. En ce sens, l'utilité que l'on accorde au sujet d'apprentissage, c'est-à-dire le sujet et la matière d'enseignement dont il est question, a un impact sur le résultat de finalité du processus d'apprentissage (Ramseier, 2001).

Enfin, le sens que l'apprenant accorde au sujet d'apprentissage est un facteur de motivation ayant une influence sur son apprentissage. Selon Noe (1986), le sens que l'on accorde au sujet d'apprentissage est une source de motivation : plus un individu accorde du sens au sujet d'apprentissage, plus il sera motivé à apprendre. La

motivation de l'apprenant permet d'expliquer le sens de la tâche, qui est un facteur environnemental, et cela peut avoir un impact sur l'apprentissage. L'auteur se rapporte donc à la notion de motivation intrinsèque, qui, selon l'ouvrage de Forest (2008), fait référence aux tâches qui sont faites par plaisir par l'individu, à la satisfaction inhérente qu'elles lui procurent ainsi qu'au sens qu'il y accorde. D'après les travaux de Forest (2008), la motivation fait, entre autres, référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et déterminant ainsi la forme, la direction, l'intensité et la durée de ces comportements.

Rappelons-nous que le résultat d'une socialisation réussie est de connaître l'organisation. Pour connaître l'organisation, l'individu doit trouver un sens à ce processus d'apprentissage qu'est la période de socialisation. Pour que le processus de socialisation, qui comprend le processus d'apprentissage, ait du sens pour la nouvelle recrue, le processus doit susciter un intérêt chez cette dernière, rejoignant ainsi à ses valeurs. Si le processus d'apprentissage de l'organisation fait appel aux intérêts et aux valeurs de la nouvelle recrue, ou pour le dire autrement, qui est conforme à l'éthique, cela va le motiver et le stimuler durant le processus d'apprentissage et ainsi lui permettre d'atteindre l'objectif qui est de connaître l'organisation.

Pour Jacques Forest (2008), la motivation est aussi fonction de la motivation à travailler et à faire la tâche. Un des facteurs qui favorise la motivation à travailler et à faire la tâche est le sens que l'on accorde au travail et la tâche à étudier. Plus la nouvelle recrue accorde du sens au sujet d'étude, qui est le travail et la tâche, plus elle aura le goût d'apprendre sur ce sujet et plus elle sera engagée dans le processus d'apprentissage. Une organisation qui a du sens sera perçue comme ayant beaucoup d'importance pour la nouvelle recrue de sorte qu'elle lui accordera de l'intérêt et de l'importance et déploiera tous les efforts nécessaires pour apprendre son travail et sa tâche. Ainsi, le développement de connaissances sur le travail et la tâche sera

favorisé si la personne est motivée à les connaître. On peut donc conclure qu'un climat porteur de sens favorise l'apprentissage du travail et de la tâche.

Dans ce mémoire de recherche, ce n'est pas la tâche que nous évaluons, mais bien la connaissance de l'organisation. Dès son entrée dans l'organisation, la nouvelle recrue se posera la question suivante : est-ce que l'entreprise, son histoire, sa structure ainsi que les objectifs qu'elle vise sont porteurs de sens pour moi ? Ce qui favorisera la motivation intrinsèque de la nouvelle recrue à apprendre et à connaître l'organisation, c'est le sens qu'elle accorde à l'organisation. Ce qui donne du sens, c'est la perception de valeurs et d'un climat éthique positif au sein même de l'organisation, qui ont de l'importance pour elle. Il est donc possible que la nouvelle recrue ait davantage envie d'apprendre à connaître son organisation si cette dernière leurs transmet des artéfacts éthiques.

La littérature consultée a mis en lumière que le résultat de finalité du processus de socialisation est de comprendre et de connaître l'organisation, son histoire, sa structure et ses objectifs (Haueter & al., 2003). Le processus de socialisation est donc lié à un besoin émergent chez la nouvelle recrue, soit celui d'apprendre les connaissances reliées à l'organisation et à son nouveau rôle organisationnel (Ostroff & al., 1992; Chao & al., 1994; Ashforth & al., 1996;). Ce qui va motiver la nouvelle recrue à atteindre l'objectif de finalité qui est de comprendre son organisation, c'est le sens qu'elle va accorder à l'apprentissage de l'organisation. Mais est-ce que l'apprentissage de l'organisation est porteur de sens pour la nouvelle recrue ?

Parmi les facteurs environnementaux qui donnent du sens, il y a l'éthique. Le lien qui peut être fait entre ces éléments environnementaux et l'éthique repose sur la motivation liée au sens que l'on accorde à l'organisation. Une personne qui est motivée à œuvrer au sein d'une organisation aura besoin d'en apprendre plus à son sujet pour accomplir son travail. Cette personne sera donc plus réceptive au

processus de socialisation, car les qualités éthiques de l'objet d'apprentissage comme la liberté, la solidarité et la justice contribuent à donner du sens à cet objet.

Après avoir présenté notre premier argument, qui est que l'environnement est un antécédent à l'apprentissage, nous pouvons d'or et déjà émettre certaines hypothèses :

Hypothèse 1 :

Plus un individu adhère aux valeurs de l'organisation, plus sa socialisation sera réussie.

Cette hypothèse s'explique par l'adhésion aux valeurs faisant référence aux employés qui estiment que leurs propres valeurs correspondent aux valeurs de l'organisation. En émettant ce postulat, on vient supposer que les individus qui ont des valeurs qui correspondent aux valeurs de l'organisation seront plus enclin à une meilleure socialisation, et donc plus motivés à apprendre à connaître l'organisation. Il est donc possible de soutenir que l'adhésion aux valeurs de l'organisation a une influence sur l'apprentissage, car pour l'individu, l'adhésion aux valeurs de l'organisation est porteuse de sens, et favorisent donc la motivation intrinsèque à apprendre chez la nouvelle recrue. Puisque la socialisation est, entre autres, un processus d'apprentissage, un lien positif sera faite avec cette hypothèse, car ils sont porteurs de sens pour l'individu.

Hypothèse 2 :

2a) Plus un individu perçoit une culture organisationnelle basée sur l'esprit d'équipe, plus sa socialisation sera réussie.

2b) Plus un individu perçoit une culture organisationnelle basée sur le respect, plus sa socialisation sera réussie.

Les hypothèses 2a, 2b font référence aux artefacts à connotation éthique présent dans la culture organisationnelle. L'esprit d'équipe se définit comme étant un lien entre les membres d'un groupe, leur donnant le sentiment de faire corps et les poussant à œuvrer pour le bien de l'équipe au détriment du bien individuel. L'esprit d'équipe renvoie à l'esprit de solidarité qui anime les personnes qui travaillent ensemble (selon le dictionnaire Larousse), et qui renvoie du fait même à la notion d'éthique. Quant au respect, il est défini comme étant un sentiment de considération envers quelqu'un, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers. Le respect est aussi défini comme une forme de considération que l'on a pour certaines choses (selon le dictionnaire Larousse), et la considération renvoie aussi à la notion d'éthique puisque la considération est un principe moral qui dicte la conduite des individus.

Nous croyons que la perception d'esprit d'équipe et de respect au sein de l'organisation va favoriser la socialisation, puisqu'ils vont amener l'individu à être plus motivé à connaître l'organisation. Ce sont toutes là des manifestations positives de la culture éthique qui donnent du sens à l'apprentissage de l'organisation.

2c) Plus un individu perçoit une culture organisationnelle basée sur l'importance des résultats, moins sa socialisation sera réussie.

Quant à la perception de culture basée sur l'importance des résultats, bien que ce soit un artefact, il n'est pas à connotation éthique car il est plutôt perçu comme étant en dehors des valeurs humaines, voir même péjorative. De ce fait, nous croyons que plus un individu est orienté vers une culture basée sur l'importance des résultats, et non vers une culture humaniste qui renvoie à la notion d'éthique, moins il aura le goût d'apprendre son rôle organisationnel. Une culture de travail qui accorde de

l'importance aux résultats sera perçue plus négativement, car cette forme de culture accorde moins d'importance aux valeurs éthiques. En ce sens, moins la socialisation sera réussie.

### 3.1.2 Les premiers contacts et leur impact sur l'environnement d'apprentissage

Jusqu'à maintenant, nous avons démontré que certains facteurs de l'environnement qui possèdent une connotation éthique peuvent favoriser l'apprentissage. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons au processus de socialisation, donc à une période déterminée après l'embauche pendant laquelle a lieu le premier contact de la nouvelle recrue avec son environnement d'apprentissage organisationnel. C'est ici que les travaux de Bordeleau & Bouffard (1999) deviennent intéressants pour présenter ce lien entre l'importance des premiers contacts et l'environnement d'apprentissage.

Dans leur ouvrage, Bordeleau & Bouffard (1999) parlent de la prédisposition à l'apprentissage qui est grandement influencée par la perception qu'a l'enfant de la qualité du climat lors de ses premiers contacts avec son milieu scolaire. Chez l'enfant, un environnement scolaire de qualité se traduit, entre autres, par la présence de liens de confiance et de soutien de la part de son enseignant(e), par la création de relations avec ses pairs ainsi que par la perception de principes de justice et d'équité (Bordeleau & Bouffard, 1999 ; Dalbert, 2009 ; Dubet, 1999). Quant à Dalbert (2009) et Dubet (1999), ils expliquent que la perception de justice provient de principes scolaires tels que les notations, les classements, les bulletins, les sanctions ainsi que la reconnaissance du mérite. D'ores et déjà, on peut constater qu'un climat scolaire de qualité, tel que défini par ces auteurs, comporte une connotation éthique. En effet, la confiance, le soutien, la création de liens ainsi que les principes de justice et d'équité sont des éléments propres au climat éthique d'une organisation. Ainsi, un jeune enfant qui ne perçoit pas un climat de qualité et qui a un mauvais contact avec

son environnement scolaire aura de la difficulté à comprendre son nouveau rôle d'élève, ce qui risque de compromettre son cheminement scolaire.

Un élément intéressant est abordé dans l'ouvrage de Bordeleau & Bouffard (1999), soit l'adaptation à un nouveau rôle. Selon ces deux auteurs, la première année de scolarisation de l'enfant constitue une étape critique de transition, où ce dernier doit d'abord établir un premier contact avec son environnement et s'adapter à son nouveau rôle d'élève. L'adaptation à ce nouveau rôle implique la perception de signaux et d'artéfacts dans l'environnement ainsi que l'adoption d'un nouveau modèle de référence. Les auteurs font le constat que la perception initiale que se forge l'élève sur la qualité de son environnement scolaire risque d'avoir des répercussions décisives sur les comportements qu'il adoptera pour réussir sa scolarisation. Ainsi, l'enfant qui, dès sa première année de scolarisation, perçoit un environnement scolaire positif, c'est-à-dire où l'on perçoit des signes de justice et d'équité dans le système de notation et d'évaluation, où il y a présence d'un lien de confiance et de soutien l'enseignant(e) ainsi que le développement de relation avec les pairs aura, comme effet de favoriser son adaptation scolaire. De toute évidence, l'apprentissage en milieu scolaire sera plus facile pour l'élève si ce premier contact est positif plutôt que négatif.

Au regard des travaux de Bordeleau & Bouffard (1999), on peut faire un parallèle et se poser la question suivante : pourquoi n'en serait-il pas de même pour la nouvelle recrue qui entre dans une nouvelle organisation ? En effet, on peut faire le parallèle puisque la nouvelle recrue doit également établir un premier contact avec son environnement de travail et s'adapter à un nouveau rôle. Pour cette dernière, un climat positif va se caractériser exactement de la même façon que chez l'enfant. Tout comme ce dernier, la nouvelle recrue va rechercher dès son arrivée des signes de justice et d'équité, de la confiance, la présence de lien de confiance et de soutien avec son supérieur ainsi que le développement de relation avec ses pairs afin de

s'adapter à son nouveau rôle. Tout comme l'élève, la nouvelle recrue va vouloir qu'on l'évalue selon son mérite accompli. Au sein d'une organisation, il existe deux processus ou le facteur de justice est important, soit la rémunération et l'évaluation de rendement.

En somme, il y a tout lieu de penser que la perception de ces éléments éthiques au sein du climat organisationnel aura pour effet de favoriser l'adaptation de la nouvelle recrue à son nouveau rôle et ainsi à son apprentissage organisationnel, qui se traduira par la connaissance de l'organisation. De plus, on peut prétendre que la prédisposition à l'apprentissage chez la nouvelle recrue sera grandement influencée par la perception qu'elle aura de la qualité du climat d'apprentissage lors de ses premiers contacts avec son organisation. De par ce constat, nous pouvons d'ores et déjà émettre une deuxième hypothèse de recherche :

Hypothèse 3 :

- 3a) Plus un individu perçoit de la justice liée à la rémunération, plus sa socialisation sera réussie.
- 3b) Plus un individu perçoit de la justice liée à l'évaluation de rendement, plus sa socialisation sera réussie.
- 3c) Plus un individu perçoit de l'équité liée à la rémunération, plus sa socialisation sera réussie.
- 3d) Plus un individu perçoit de l'équité liée à l'évaluation de rendement, plus sa socialisation sera réussie.

Ces hypothèses reposent sur deux pratiques organisationnelles soit la justice et l'équité. Selon le dictionnaire Larousse, la justice se définit comme étant un principe moral qui exige le respect du droit et de l'équité et invite à respecter les droits d'autrui. Dans le monde organisationnel, la justice va se traduire par les résultats de la procédure, comme par exemple les résultats de la procédure d'évaluation et de rendement. Quant à l'équité, on le définit comme étant une qualité qui consiste à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice. C'est donc un caractère de ce qui est fait avec justice et impartialité (selon le dictionnaire Larousse). Dans le monde organisationnel, l'équité va se traduire par la qualité du processus, comme par exemple les processus de rémunération. Ces deux pratiques organisationnelles, la justice et l'équité, renvoient à la notion d'éthique puisqu'elles sont basées sur des principes moraux qui dictent la conduite des individus

En fonction de ces hypothèses, on peut supposer que la nouvelle recrue qui perçoit des signes éthiques tels que la justice et l'équité dans les pratiques de rémunération et d'évaluation sera plus ouverte à s'adapter à son nouveau rôle et à comprendre l'organisation. De plus, la perception de justice chez l'employé est un élément central afin de déterminer le sentiment d'équité entre les employés au sein de l'organisation. En ce sens, un individu qui ne perçoit pas de justice dans le processus de rémunération et d'évaluation ne percevra pas non plus d'équité dans ces deux processus, puisque la perception de justice détermine le caractère équitable. Selon les affirmations de Dubet (1999), le sentiment d'injustice chez les élèves vient parasiter leur apprentissage scolaire. De ce fait, on peut émettre l'hypothèse que plus la nouvelle recrue perçoit de la justice et de l'équité dans le processus de rémunération et d'évaluation, plus elle sera portée à apprendre son rôle organisationnel et à s'y adapter, ce qui aura un effet positif sur le processus de socialisation.

### 3.1.3 Présentation du modèle de recherche

Le modèle conceptuel qui sera employé dans la présente étude est schématisé dans la figure 3.1, qui représente les différentes hypothèses qui ont été énoncées plus haut. Ainsi, le processus de socialisation organisationnelle tel que défini dans les pages précédentes correspond à la variable dépendante. La variable indépendante, quant à elle, est constituée de la perception du climat éthique qu'ont les membres d'une l'organisation.

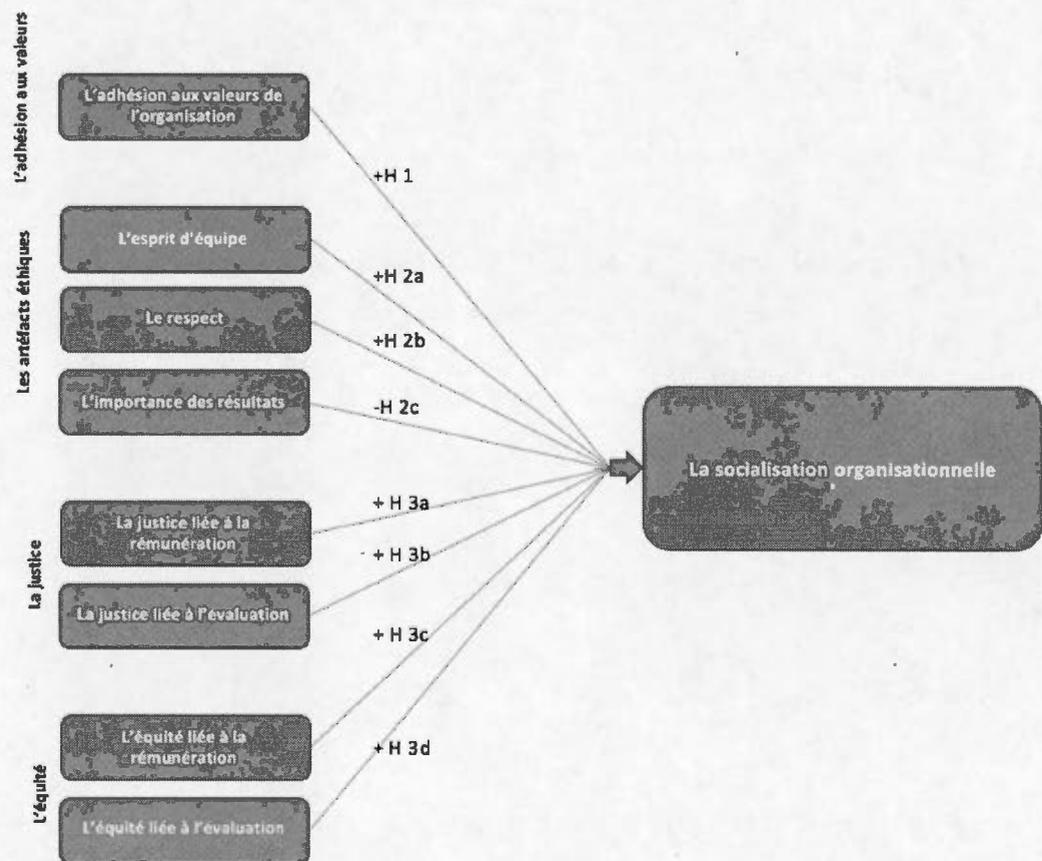


Figure 3.1 Cadre conceptuel de la présente étude





## CHAPITRE IV

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

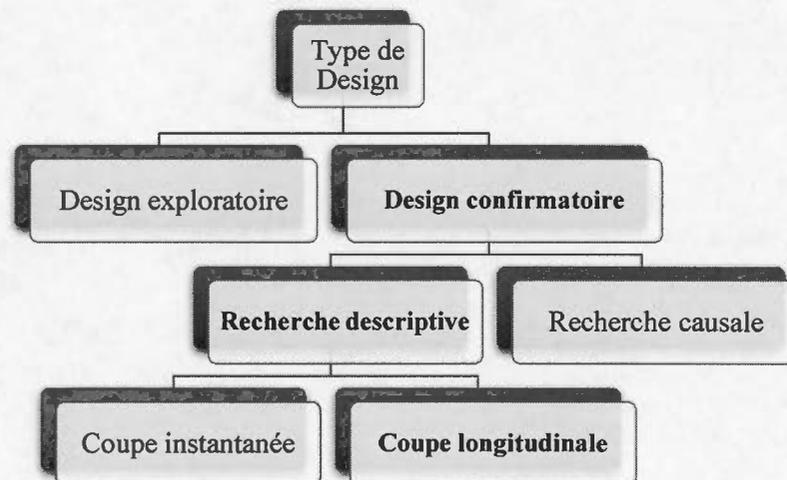
Le chapitre précédent a présenté la question de recherche à laquelle la présente étude veut répondre, ainsi que le cadre conceptuel sur lequel elle s'appuie et les hypothèses qui seront vérifiées au terme de cette recherche. Cette étude porte sur les relations entre deux construits, à savoir si la présence d'artéfacts à connotation éthique est un antécédent aux succès de la socialisation, succès conçu comme la connaissance de l'organisation. Afin de répondre à cette question de recherche et de vérifier ces hypothèses, un cadre méthodologique a été élaboré, à l'intérieur duquel l'étude a été conduite, afin que les résultats dégagés soient les plus fiables possible.

L'objet du présent chapitre est de détailler ce cadre méthodologique, afin d'assurer la fiabilité de la relation qui a été établie entre la présence de pratiques formelles en éthique et la socialisation organisationnelle. Dans l'ordre seront présentées les descriptions du devis de la recherche, de la population et de l'échantillon à l'étude, des outils de mesures ainsi que la procédure de collecte de données qui ont été utilisés.

#### 4.1 Devis de recherche

La présente étude détermine dans quelle mesure la présence d'artéfact à connotation éthique constitue un antécédent aux succès de la socialisation et exerce, du fait, une influence positive sur la connaissance de l'organisation. Puisque ce mémoire désire mesurer la force de la relation existant entre la perception de certains éléments du

climat éthique, dont les artéfacts, et la socialisation, un design de recherche confirmatoire a été privilégié, car l'objectif était de tester des hypothèses spécifiques et d'analyser la relation entre ces deux concepts. Un design de recherche descriptif appelle des données quantitatives plutôt que qualitatives. À travers ce design, une recherche descriptive des liens existants entre les variables indépendantes et la variable dépendante a été menée. Basées sur la formulation d'hypothèses, les variables identifiées ont été mises en relation afin de déterminer leur degré de relation. La présente étude a également utilisé le questionnaire auto-administré afin de procéder à la collecte de données pour valider la question de recherche ainsi que les hypothèses. Finalement, puisque nous avons mesuré les mêmes variables de manière répétée auprès d'un échantillon de population fixe, nous avons favorisé la coupe longitudinale.



Source : Malhotra, N. (2006). Marketing Research: An Applied Orientation and SPSS 14.0 Student CD.

**Figure 4.1** Présentation du devis de recherche

Il est possible que des erreurs liées à l'utilisation d'un tel devis de recherche puissent survenir ; une de ses limites concerne le lien de causalité. En effet, puisque ce devis

de recherche consiste en une mesure par questionnaire sur des sujets à un temps donné et précis et que les relations mesurées sont des corrélations, il se peut que le degré d'association entre les deux variables à l'étude soit biaisé. Puisque des questionnaires ont été utilisés comme outil de mesure, des erreurs de réponse et de non-réponse peuvent aussi avoir influencé les résultats.

Notons que des biais peuvent également être liés à l'échantillonnage, ainsi qu'à sa représentativité par rapport à l'ensemble de la population. Afin de contrôler cette situation, les échantillons de l'organisation choisie ont été comparés en termes de sexe et d'âge, dans le but d'assurer la plus grande représentativité possible de l'échantillon au regard de la population en général.

#### 4.2 Échantillon ciblé pour cette étude

Première coopérative financière en importance au Québec, l'organisation qui a fait l'objet de cette étude emploie actuellement 46 000 personnes. La présente recherche a été effectuée auprès des employés travaillant dans des institutions de groupe au sein même de la coopérative financière. Les institutions de groupe sont des entités autonomes en ce qui concerne leur gestion administrative. Ainsi, seules les stratégies d'affaires sont prises par le siège social de la coopérative financière. La nature du climat organisationnel ainsi que l'institutionnalisation de l'éthique peuvent pour leur part varier entre les caisses en raison de leur autonomie.

La population à l'étude consistait en 32 institutions financières de groupe issues de ce réseau de coopératives financières, recrutées sur une base volontaire. La présente recherche a donc été effectuée auprès du personnel de ces institutions, plus précisément auprès de leurs employés qui sont en contact avec le client.

L'échantillon a été comparé en termes de sexe et d'âge, dans le but d'assurer de la représentativité de l'échantillon à l'égard de la population concernée. Ainsi, pour l'ensemble des 32 institutions sélectionnées, nous avons rejoint une population de 642 personnes, constituée de 142 hommes et de 500 femmes. La moyenne d'âge des participants était de 45 ans, allant de 22 ans pour le plus jeune à 66 ans pour le plus âgé d'entre eux, et la moyenne d'ancienneté de ces gens était de 10.8 années. Le minimum de répondant par institution de groupe était de 1 participant et le maximum était de 32 participants. Au total, sur une population de 642 personnes issues de ces coopératives de services financiers, 351 personnes formaient notre échantillon final. L'éventail de notre échantillon a été sélectionné selon des critères précis. Ainsi, les 351 personnes choisies occupent les postes qui sont en lien avec la clientèle. Nous nous sommes restreinte à ce critère, car ces employés ont un plus grand contact avec la clientèle, en plus d'être soumis à des évaluations de rendement sur une base régulière. Les postes de directeurs, gestionnaires et de cadres ont été éliminés, puisque ce sont ces derniers qui sont à l'origine des politiques et des valeurs organisationnelles et que notre questionnaire demandait d'en faire l'évaluation.

Pour l'ensemble de notre échantillon de 351 répondants, 228 questionnaires ont été complétés, ce qui correspond à un taux de réponse de 64.9 %. Sur ce nombre, 31 questionnaires n'ont pu être traités dans le cadre de l'analyse de données, puisque les répondants avaient exprimé leur désir de ne pas utiliser leurs réponses dans le cadre de cette étude. Le taux de refus est de 8.8 %.

**Tableau 4.1**  
Présentation de la population ciblée pour l'étude

Groupe d'âge	Moyenne d'ancienneté par groupe d'âge et par sexe (année)		Sexe des participants par groupe d'âge (Nbr effectif)		Total Moyenne d'ancienneté par groupe d'âge et par sexe (année)	Total Moyenne d'ancienneté par groupe d'âge et par sexe (année)
	F	M	F	M		
21-30	2,4	1,3	43	20	2,0	63
31-40	6,5	3,1	97	41	5,5	138
41-50	12,8	8,5	187	38	12,1	225
51-60	16,8	10,3	164	36	15,7	200
61 et plus	12,7	12,7	9	7	12,7	16
<b>Total</b>	<b>12,0</b>	<b>6,6</b>	<b>500</b>	<b>142</b>	<b>10,8</b>	<b>642</b>

#### 4.3 Présentation du questionnaire et de ces outils de mesures

Le questionnaire employé pour cette recherche a été conçu dans le cadre d'un mandat de recherche confié à la Chaire de coopération Guy-Bernier. Le mandataire nous avait demandé d'enquêter sur les valeurs de l'organisation, plus précisément sur celles des institutions de groupes. Cette enquête avait pour but de mieux comprendre la perception des employés quant aux valeurs qui sont véhiculées au sein de ces caisses ainsi que leur impact potentiel sur la performance des employés.

Le questionnaire comptait 46 questions présentées en un seul volet. La première page expliquait le contexte de l'étude et fournissait des consignes spécifiques pour les participants. Nous avons également inclus un formulaire de consentement que chaque participant se devait de signer au début du processus, leur assurant que des mesures avaient été mises en place pour garantir la confidentialité de leurs réponses.

Avant de débiter la collecte de données, le questionnaire de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Montréal (voir l'annexe D). Dans le questionnaire de recherche, des variables de contrôle ont été incluses afin de documenter les renseignements dits généraux comme l'âge, le sexe, le nombre

d'années d'ancienneté ainsi que le poste occupé. Trois échelles de mesure ont aussi été incluses, qui sont décrites dans les sections qui suivent.

#### 4.3.1 Variable dépendante : La socialisation organisationnelle

Pour mesurer la variable dépendante, soit la réussite de la socialisation comme étant la connaissance de l'organisation, nous avons utilisé l'outil de Haueter & al. (2003) intitulé *Newcomer Socialization Questionnaire* (NSQ). Cet outil mesure la dimension de la socialisation des nouveaux arrivants se rapportant à l'organisation. La connaissance des faits et la connaissance des comportements attendus face au rôle organisationnel sont ainsi évaluée. Le NSQ fournit donc un indicateur utile pour les chercheurs et les praticiens intéressés à examiner les résultats directs de la socialisation.

La socialisation des nouveaux arrivants dans une organisation est considérée comme étant cruciale. C'est lors de cette entrée initiale dans l'organisation que l'apprentissage et l'ajustement sont les plus problématiques pour les nouveaux arrivants (Van Maanen & Schein, 1979). Au cours de ce processus, les employés ne doivent pas seulement apprendre l'histoire, la politique, la langue, les objectifs et les valeurs de l'organisation dans son ensemble ; ils doivent aussi se familiariser avec leur travail et leur groupe de travail en particulier.

Rappelons-nous que nous avons défini le processus de socialisation comme étant «le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son rôle au sein de l'organisation» (Van Maanen & Schein, 1977), et dont la finalité est de connaître l'organisation (Haueter, 2003). Pour Haueter et ses collaborateurs, la socialisation de l'organisation se fait par

l'apprentissage des valeurs, des objectifs, des règles, de la politique, des coutumes, ainsi que les styles de leadership dans l'organisation.

L'échelle sur la socialisation organisationnelle comporte une section de douze items permettant de mesurer la connaissance des comportements organisationnels attendus. Ces variables se mesurent sur une échelle de 5 points, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Ainsi, les résultats obtenus fournissent un indicateur utile sur les résultats directs de la socialisation. À titre d'exemple, voici quelques items qui se retrouvent dans le NSQ de Haueter & al. (2003):

- *I know the specific names of the products/services produced/provided by this organization.*
- *I know the structure of the organization (e.g., how the departments fit together).*
- *I understand this organizations objectives and goals.*

À la suite des validations effectuées par Haueter & al. (2003) lors de sa conception, le « *Newcomer Socialization Questionnaire* » (NSQ) a eu l'occasion d'être testé et validé (Perrot, 2008). Les résultats obtenus présentent des qualités psychométriques satisfaisantes, avec des coefficients alpha de Cronbach supérieurs à 0.80 (respectivement, pour chacune de ces dimensions dans l'étude de Perrot [2008]; organisation : 0,87, travail : 0,86, groupe de travail : 0,88).

En somme, puisque les travaux d'Haueter & al. (2003) ont été testés et validés avec succès, cet outil de mesure a été choisi pour cette recherche. Il nous permettra de mesurer la socialisation organisationnelle, nous permettant ainsi de mesurer le résultat de finalité du processus de socialisation qui est de connaître l'organisation en soi.

#### 4.3.2 Variable indépendante : L'adhésion aux valeurs de l'organisation

Pour mesurer l'adhésion aux valeurs de l'organisation, nous avons utilisé l'échelle de Cable & DeRue (2002) intitulée *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective fit Perceptions*. L'adhésion aux valeurs de l'organisation renvoie au PO-Fit. Le PO-Fit, que l'on désigne par la perception d'ajustement entre le personnel et l'organisation, fait référence aux employés qui estiment que leurs propres valeurs correspondent aux valeurs de l'organisation. Cette échelle va donc mesurer le degré d'implication des employés dans la mission générale de l'organisation. Pour cette échelle, trois items ont été évalués :

- *To what degree do you feel your values "match" or fit this organization and the current employees in this organization?*
- *My values match those of the current employees in this organization.*
- *Do you think the values and personality of this organization reflect your own values and personality?*

Cette variable se calcule sur une échelle de 5 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». À la lecture des résultats, les réponses « Pas du tout d'accord » signifient que l'employé estime que ses propres valeurs ne correspondent pas aux valeurs organisationnelles. Au contraire, les résultats « Tout à fait d'accord » signifient que l'employé s'identifie fortement aux valeurs organisationnelles. Cette échelle de mesure a été choisie puisque les auteurs Cable & DeRue (2002) ont démontré à son propos une fiabilité de 0.91. De plus, cette échelle de mesure a été reprise dans d'autres études (Riketta, 2005).

#### 4.3.3 Variable indépendante : La culture organisationnelle

Pour mesurer les climats d'esprit d'équipe, de respect et de l'importance des résultats, nous nous sommes appuyé sur les travaux de O'Reilly & al. (1991) et son outil de mesure intitulé *The Organizational Culture Profile*. Cette échelle de mesure

contient un ensemble de déclarations de valeurs organisationnelles qui peut être utilisé afin d'évaluer à la fois la mesure dans laquelle certaines valeurs caractérisent l'organisation et la préférence, chez une personne, pour une configuration particulière de valeurs organisationnelles. Le profil de la culture organisationnelle tel que défini par O'Reilly & al. (1991) propose 54 énoncés de valeurs organisationnelles pouvant ainsi aider à caractériser et à saisir les valeurs individuelles et organisationnelles d'une entreprise.

Pour notre étude, nous avons choisi 9 items, regroupés en trois catégories, soit l'esprit d'équipe, le respect et l'importance des résultats. Pour chaque question, l'employé doit indiquer à quel point il est important pour lui que cette caractéristique fasse partie de la culture de son organisation. Cela signifie que plus le score est élevé, plus cette valeur est importante pour le répondant.

Les recherches des auteurs O'Reilly & al. (1991) ont montré la fiabilité substantielle de cette échelle avec un alpha moyen de 0,88, ce qui représente une gamme de 0,84 à 0,90, indiquant des niveaux relativement élevés d'accord entre les évaluateurs dans chacune des entreprises étudiées.

#### 4.3.4 Variable indépendante : La justice et l'équité

Pour mesurer la justice et l'équité dans la rémunération et l'évaluation, nous nous sommes appuyés sur l'outil de mesure intitulé *The Measure of Organizational Justice* proposé par Colquitt (2001). Cet outil explore la dimension de la justice et de l'équité organisationnelle et fournit des preuves tangibles de mesure concernant la justice et l'équité procédurale et distributive. À travers cet outil, nous chercherons à déterminer si les processus de rémunération et d'évaluation sont justes et équitables.

La justice perçue dans la rémunération et dans l'évaluation correspond à la justice qui suit les procédures amenant à une décision. Selon Colquitt (2001), l'employé mesure l'existence de justice dans les procédures de rémunération et d'évaluation en évaluant 7 questions selon une échelle allant de 1 « Pas du tout » à 5 « Tout à fait ». Cela signifie que plus le score est élevé, plus la perception de justice est considérée comme présente dans les procédures organisationnelles. À titre d'exemple, voici certaines de ces questions qui se retrouvent dans le questionnaire de Colquitt (2001) :

- *Have you been able to express your views and feeling during those procedures ?*
- *Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures ?*

Quant à la perception d'équité, celle-ci existe quand les décisions sont compatibles avec des normes implicites d'allocation, comme l'équité ou l'égalité. L'employé mesure l'existence d'équité dans le processus de rémunération et d'évaluation en évaluant les items selon une échelle allant de 1 « Pas du tout » à 5 « Tout à fait ». Plus le résultat est élevé chez l'employé, plus la perception d'équité sera considérée comme présente dans l'organisation. En d'autres mots, plus le score est élevé, plus l'employé percevra que les résultats du processus de rémunération et d'évaluation sont octroyés équitablement. À titre d'exemple, voici quelques items qui se retrouvent dans le questionnaire de Colquitt (2001)

- *Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?*
- *Is your (outcome) appropriate for the work you have completed ?*

Dans les deux études faites par Colquitt (2001), tous les coefficients étaient statistiquement significatifs. Les résultats de l'analyse factorielle sont de l'ordre de 0,91. De plus, les facteurs reliés à la justice et l'équité organisationnelle ont affiché une variance à 1,00.

#### 4.4 Méthode de collecte de données

La méthode utilisée pour procéder à l'administration des questionnaires de recherche a consisté, dans un premier temps, à prendre contact soit avec le directeur général de la caisse, soit avec l'adjoint(e) à la direction. Lors de ce premier contact, nous avons expliqué le but visé par ce projet d'étude, les étapes du processus, de même que les retombés pour les caisses participantes, soit la réalisation d'un rapport global concernant les sujets traités par le questionnaire. À la suite de ce premier contact, les caisses de groupes désireuses de participer à notre projet ont fourni la liste de leurs employés puis proposé deux dates de rencontre pour passer le questionnaire au sein même des caisses, via Internet ou encore par vidéoconférence. Les employés sélectionnés étaient libres de remplir ou non le questionnaire de recherche et une question supplémentaire leur était posée à la fin afin d'obtenir leur consentement pour utiliser les données fournies. Chaque questionnaire complété ayant obtenu l'accord de consentement du participant a été compilé dans le logiciel SPSS (statistical package for the social science) afin de pouvoir procéder aux calculs statistiques.

#### 4.5 Outils d'analyse statistique

Afin de mesurer les liens de corrélation entre les variables, de même que la fiabilité des échelles de mesure ainsi que le degré de signification des liens observés, plusieurs outils statistiques ont été utilisés. Les analyses statistiques ont toutes été effectuées via le logiciel SPSS. Dans le but de faciliter la compréhension des résultats présentés au chapitre V, la section qui suit détaille les outils de mesures utilisés dans cette étude.

#### 4.5.1 Analyses factorielles

Dans un premier temps, des analyses factorielles ont été effectuées pour confirmer et s'assurer que les facteurs obtenus correspondent aux items qu'ils sont censés évaluer et mesurer (voir l'annexe A). Ces facteurs correspondent à des items qui sont fortement reliés et corrélés entre eux. Cela permet de mettre tous les items en relation avec les réponses obtenues dans le but de faire ressortir les facteurs qui composent les échelles de mesure utilisées dans cette recherche. Tous les items corrélés à plus de 50 % avec un facteur sélectionné ont été considérés comme faisant partie de ce facteur.

L'analyse factorielle a révélé que la grande majorité des échelles était cohérente. En fait, nos analyses ont mis en lumière deux exceptions que nous allons vous illustrer. Tout d'abord, tel que présenté au tableau 4.2, les analyses factorielles des items de la socialisation nous démontre que notre échelle est cohérente.

**Tableau 4.2**  
Analyses factorielles des items de la socialisation organisationnelle

Je connais les noms spécifiques des produits et services offerts par ma caisse	<b>0,716</b>
Je connais l'histoire de ma caisse (par exemple, quand et qui a fondé la caisse, les produits/services originaux, comment l'organisation a survécu à des temps difficiles, etc.).	<b>0,681</b>
Je connais la structure de la caisse (par exemple, comment sont organisés les différents départements, leurs liens, etc.).	<b>0,802</b>
Je comprends le fonctionnement de ma caisse (par exemple, qui fait quoi, comment, le cas échéant, les centres de services, la Fédération et les filiales apportent leur contribution).	<b>0,834</b>
Je comprends les objectifs et les buts de ma caisse.	<b>0,811</b>
Je comprends comment les différents départements, centres de service, la Fédération, les filiales, etc., contribuent aux objectifs de ma caisse.	<b>0,707</b>
Je comprends comment mon travail contribue à ma caisse.	<b>0,776</b>
Je comprends comment on doit agir pour s'adapter avec ce à quoi ma caisse valorise et croit.	<b>0,798</b>
Je connais les politiques générales et/ou les règles de cette caisse (par exemple, la politique de rémunération, le code vestimentaire, les règles entourant le tabagisme, les limitations de frais de déplacement, etc.).	<b>0,818</b>
Je comprends les politiques internes au sein de cette caisse (par exemple, la chaîne de commandement, les personnes influentes, ce qui doit être fait pour avancer ou conserver une bonne réputation, etc.).	<b>0,817</b>
Je comprends le style général de gestion (par exemple, de haut en bas, participatif) utilisé dans cette organisation.	<b>0,756</b>
Je comprends ce qu'on entend quand les employés et gestionnaires utilisent le langage particulier à cette caisse (par exemple, les acronymes, les abréviations, les surnoms, etc.).	<b>0,706</b>

L'analyse factorielle des items mesurant la compatibilité organisationnelle (PO-Fit) démontre que ces items sont regroupés dans un seul et même facteur.

**Tableau 4.3**  
Analyses factorielles des items mesurant la compatibilité organisationnelle (PO fit)

Les choses que je valorise dans la vie sont très similaires à celles que Desjardins valorise.	<b>0,951</b>
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de Desjardins	<b>0,973</b>
Les valeurs et la culture de Desjardins sont cohérentes avec les choses que je valorise dans la vie	<b>0,969</b>

La première exception concerne l'analyse factorielle des trois échelles de mesure relatives aux profils de culture organisationnelle, soit l'esprit d'équipe, le respect et l'importance des résultats. Les résultats de l'analyse ont permis de constater que deux échelles se retrouvent dans un seul et même facteur.

**Tableau 4.4**  
Analyses factorielles des items mesurant le profil de culture organisationnel

L'esprit d'équipe	<b>0,788</b>	0,177
Être au service des personnes	<b>0,724</b>	0,227
Travailler en collaboration avec les autres	<b>0,766</b>	0,253
L'équité	<b>0,792</b>	0,163
Le respect des droits individuels	<b>0,809</b>	0,152
La tolérance	<b>0,811</b>	0,085
L'orientation vers les réalisations	0,443	<b>0,592</b>
Les attentes élevées en termes de performance	0,010	<b>0,903</b>
L'orientation vers l'action	0,251	<b>0,820</b>

En effet, nous avons constaté que l'esprit d'équipe et le respect forment un seul et même facteur, ce qui démontre qu'il mesure un seul et même concept. Les répondants n'ont pas fait la distinction entre ces deux facteurs. Ces deux échelles ont été donc regroupées pour en faire une seule que nous avons renommée *valeur éthique*, puisque nous estimons que les items constituant cette échelle ont une connotation éthique. On se retrouve donc avec une échelle de *valeur éthique* à six items, soit celle qui a été renommée *valeur éthique* et une autre échelle nommée *l'importance des résultats*, à trois items. Ce faisant, les hypothèses sur l'esprit d'équipe et le respect ne pourront pas être testé. Toutefois, on peut tester une nouvelle hypothèse portant sur le nouveau facteur obtenu, soit le climat de *valeurs éthiques*.

Les résultats du tableau 4.4 démontrent une certaine faiblesse en ce qui a trait à la réalisation. En effet, les résultats ont donné une différence de 150 points entre le facteur 1 et le facteur 2. Malgré cet écart, nous avons décidé de l'accepter puisqu'une différence de 150 points est tolérable.

Pour ce qui est de l'échelle de l'importance des résultats, elle était composée de trois items : l'orientation vers les réalisations, les attentes élevées en termes de

performance et l'orientation vers l'action. L'analyse factorielle a révélé que l'item de l'orientation vers les réalisations se trouvait autant du côté du facteur de la performance que du facteur de l'éthique (0,443 versus 0,592). L'item de l'orientation vers les réalisations a donc été retiré de cette échelle, car il ne correspondait à aucun des facteurs. Cela peut s'expliquer par une mauvaise traduction de l'anglais vers le français occasionnant une mauvaise compréhension de l'item chez le répondant. En effet, la formulation pouvait à la fois donner l'impression d'une réalisation de soi relevant de l'éthique ou encore d'une réalisation financière, un domaine moins éthique.

Notre deuxième exception concerne l'échelle de mesure de la justice procédurale et distributive. Comme vous pouvez le constater dans le tableau 4.5, l'échelle se rapportant à la justice procédurale liée à la rémunération n'était pas concluante. En effet, lors des analyses, tous les items des quatre échelles portant sur la justice et l'équité procédurale et la justice et l'équité distributive ont été testés. Dans un monde idéal, cette analyse aurait produit quatre facteurs distincts correspondant aux échelles établies ; les items qui se retrouvent sous ces facteurs auraient été les mêmes que les items se retrouvant dans les échelles de mesure. Cette première analyse n'a toutefois pas été concluante. Au regard de nos analyses, nous constatons que c'est l'échelle de la justice procédurale liée à la rémunération qui a posé problème.

À la suite de cette constatation, les items de la justice procédurale liée à la rémunération ont été retirés de l'échelle, puis une deuxième analyse a été faite. Ce faisant, l'analyse factorielle a démontré la présence de trois facteurs dont les items correspondaient aux items des échelles. Au final, ces trois facteurs sont viables.

Enfin, pour l'échelle qui a été retirée, soit celle de la justice procédurale liée au bonus, une analyse factorielle a été faite avec les items de cette échelle uniquement. Si l'échelle avait été viable, les résultats auraient démontré un seul facteur. En fait,

ils en ont démontré deux. Donc en résumé, l'échelle portant sur la justice procédurale liée au bonus, peu importe si on l'inclut dans l'analyse factorielle avec tous les items sur la justice ou si on l'analyse seule, n'était pas viable. On ne peut donc pas l'utiliser. Ce faisant, l'hypothèse sur la justice procédurale liée à la rémunération n'a pu être testé.

En somme, tel que présenté au tableau 4.5, nous nous retrouvons avec trois facteurs bien distincts soit la justice liée à l'évaluation de rendement, l'équité liée à la rémunération et l'équité liée à l'évaluation de rendement.

**Tableau 4.5**  
Analyses factorielles des items mesurant la justice et l'équité organisationnelle

<b>La justice liée à l'évaluation de rendement</b>	Avez-vous eu l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments durant ces procédures ?	<b>0,720</b>		
	Avez-vous eu de l'influence sur le résultat final des procédures?	<b>0,724</b>		
	Les procédures d'évaluation ont-elles été appliquées de manière consistante?	<b>0,702</b>		
	Les procédures étaient-elles exemptes de biais?	<b>0,729</b>		
	Les procédures étaient-elles basées sur des informations exactes?	<b>0,757</b>		
	Avez-vous eu l'occasion de contester le résultat final de la procédure d'évaluation?	<b>0,725</b>		
	Les procédures ont-elles respecté les critères d'éthique et de morale?	<b>0,789</b>		
<b>L'équité liée à la rémunération</b>	Reflètent-elles les efforts que vous avez fournis au travail?		<b>0,908</b>	
	Sont appropriés aux efforts que j'ai fournis?		<b>0,914</b>	
	Reflètent-elles votre contribution à l'efficacité de la caisse?		<b>0,911</b>	
	Sont-elles justifiées, étant donnée votre performance au travail?		<b>0,903</b>	
<b>L'équité liée à l'évaluation de rendement</b>	Reflète les efforts que vous avez fournis au travail.			<b>0,838</b>
	Est approprié au travail que vous avez accompli.			<b>0,844</b>
	Reflète votre contribution à l'efficacité de la caisse.			<b>0,840</b>
	Est justifié, étant donné votre performance au travail.			<b>0,851</b>

#### 4.5.2 Analyse des coefficients alpha de Cronbach

Une mesure de la fiabilité de l'échelle a également été réalisée, soit le coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient nous renseigne sur le degré de consistance interne de l'échelle. Un alpha de Cronbach supérieur à 0,70 est considéré comme acceptable, alors qu'un alpha de Cronbach supérieur à 0,80 révèle un niveau de consistance interne allant de très bon à excellent (Malhortra, 2006). Pour nous permettre d'identifier la contribution réelle des items, nous avons effectué une rotation de type *Varimax*.

Le tableau 4.6 présente les résultats de l'analyse de fiabilité des échelles retenues. Comme on peut le voir, les outils employés produisent des résultats constants par rapport à ceux obtenus par les chercheurs les ayant utilisés.

Par ailleurs, la valeur des coefficients alpha de Cronbach obtenus est un peu plus élevée que la valeur obtenue par les chercheurs ayant proposé ces échelles de mesure. Cela peut s'expliquer par le fait que notre échantillon est plus grand que dans les études initiales, ce qui le rend plus fiable.

**Tableau 4.6**  
Présentation des coefficients alpha de Cronbach des variables à l'étude

Variable à l'étude	Alpha de Cronbach obtenu
La socialisation organisationnelle (VD)	0,935
La perception de compatibilité (PO fit) (VI)	0,962
Les valeurs éthiques (VI)	0,889
L'importance des résultats (VI)	0,739
La justice liée à l'évaluation de rendement (VI)	0,905
L'équité liée à la rémunération (VI)	0,967
L'équité liée à l'évaluation de rendement (VI)	0,975

#### 4.5.3 Comparaison des moyennes et analyse de la variance

Dans le but de vérifier que plusieurs échantillons sont issus de la même population, les différents groupes de facteurs ont été comparés entre eux, sur la base de la moyenne obtenue pour chacune des échelles correspondantes. Ces mêmes moyennes ont été mises en relation entre elles dans le but d'identifier la présence de différences significatives. Pour ce faire, l'analyse de la variance a été retenue et utilisée. L'analyse de la variance (ANalysis Of VAriance ou ANOVA) permet de tester l'impact d'une ou de plusieurs variables, mesurées sur une échelle nominale, sur une variable mesurée sur une échelle d'intervalle ou de rapport (Malhortra, 2006). Dans un premier temps, les résultats vont expliquer la variance totale sur l'ensemble des échantillons en fonction de la variance due aux facteurs. En d'autres termes, on cherchera à connaître la variance expliquée par notre modèle de recherche ainsi que la variance non expliquée par elle (Malhortra, 2006).

#### 4.5.4 Analyse des corrélations

Dans le but d'évaluer la relation entre certains éléments du climat organisationnel, dont les artéfacts à connotation éthique, comme étant un antécédent aux succès de la socialisation, succès conçu comme la connaissance de l'organisation, des analyses de corrélations ont été effectuées entre les variables. Les coefficients de corrélation permettent de donner une mesure synthétique de l'intensité de la relation entre deux caractères et de son sens lorsque cette relation est monotone (Malhortra, 2006).

Une matrice corrélationnelle a ensuite été effectuée, pour chacune des variables propres à la socialisation organisationnelle, avec les variables correspondant au climat. Les différentes variables de la socialisation ont été corrélées entre elles afin de comprendre leur degré d'interdépendance. Puis une corrélation de toutes ces variables avec l'âge et le nombre d'années d'ancienneté des participants a été effectuée afin de vérifier si ces variables dites « de contrôle » exercent une possible influence sur la variable dépendante, venant ainsi biaiser le rapport de lien avec notre variable indépendante.

#### 4.5.5 Régressions linéaires

Une régression linéaire est une régression d'une variable expliquée sur une ou plusieurs variables explicatives, pour laquelle on fait l'hypothèse que la fonction qui relie les variables explicatives à la variable expliquée est linéaire dans ses paramètres (Malhortra, 2006). Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse des régressions a évalué la proportion et l'ampleur de la variance expliquée par le modèle conceptuel de certains éléments constituant le climat, tel que l'éthique. C'est pourquoi une régression linéaire multiple a été produite, qui permet de mettre en relation plusieurs facteurs avec la variable dépendante afin de déceler et d'identifier le facteur qui expliquent la plus grande proportion de la variance de notre variable dépendante. C'est à cette

étape précise de l'analyse que seront déduits les liens entre les différentes variables à l'étude et validées les hypothèses préalablement postulées.

Ce chapitre a permis de détailler de façon exhaustive le cadre méthodologique de la présente étude, son type de devis de recherche, les caractéristiques de la population sélectionnée ainsi que de l'échantillon utilisé, les outils de mesure et la méthode de collecte des données, puis les outils statistiques ayant servis au calcul des résultats qui seront présentés et expliqués dans le prochain chapitre, qui fait une présentation plus descriptive des faits observés et des résultats obtenus.

## CHAPITRE V

### ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Au dernier chapitre, la méthodologie utilisée dans le cadre de la présente étude a été présentée. Tel que décrit précédemment, cette étude porte sur le lien entre le climat éthique et la socialisation organisationnelle. Plus précisément, elle vise à répondre à la question de recherche suivante : est-ce que la présence d'artéfacts à connotation éthique peut-être considérée comme un antécédent important au succès de la socialisation organisationnelle, succès qui se traduit par la connaissance de l'organisation ?

À ce stade du mémoire de recherche, il est important de rappeler que, d'une part, le climat organisationnel est un antécédent à la socialisation organisationnelle et, d'autre part, que l'aspect éthique joue positivement sur cette socialisation. En fait, c'est la présence d'éléments du climat, à savoir des artéfacts à connotation éthique, qui est mesurée et non le climat comme tel. Rappelons également que le climat est une vision reconnue et partagée de valeurs, de principes et de façons de faire. Cette vision est partagée, dans le sens où la grande majorité des employés d'une organisation s'entendent pour dire que ces principes, ces visions et ces façons de faire existent dans l'organisation.

Afin de démontrer la présence d'un climat, on doit regarder par exemple si aux questions concernant la présence de justice dans l'octroi de bonis, il y a consensus, c'est-à-dire que la grande majorité des employés d'une organisation auront donné les mêmes réponses à ces questions. Dans le cadre de la présente démarche de recherche, le nombre restreint de répondants par groupe n'a pas permis de tester s'il y a

consensus entre les personnes. Nous avons toutefois testé si, lorsqu'une personne perçoit un signe de justice, elle s'en trouve plus socialisée.

Le présent chapitre se consacre donc à la description des résultats obtenus à la suite de la collecte de données effectuée auprès des employés d'une coopérative financière. Dans un premier temps, l'analyse des corrélations sera présentée afin de vérifier les liens qui existent entre les différentes variables du modèle et une variable de contrôle. Une fois cette étape terminée, nous vérifierons la capacité explicative du modèle en effectuant une analyse des régressions linéaires.

### 5.1 Présentation des analyses des corrélations.

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons procédé, dans un premier temps à un test de corrélation, pour savoir s'il y avait des liens de corrélation entre les facteurs et la variable dépendante (voir l'annexe B). Dans le cas contraire, il aurait été inutile d'inclure ces facteurs dans notre modèle de régression linéaire. Cela a donc permis de faire un premier tri avant de poursuivre avec ces régressions linéaires. Dans le cadre de ce mémoire, les facteurs sont tous corrélés avec la variable dépendante. En effet, les résultats de corrélation démontrent que notre variable de contrôle est corrélée avec notre variable dépendante, soit la socialisation organisationnelle. Tel que présenté au tableau 5.1, cette variable dépendante possède un lien de corrélation avec la variable de contrôle, qui est l'ancienneté des employés en termes de mois. Ce lien sera donc testé dans notre modèle de régression. De plus, les résultats démontrent que les variables indépendantes sont elles aussi corrélées avec la variable dépendante et seront donc également incluses dans notre modèle de régression.

**Tableau 5.1**  
Présentation des analyses de corrélation

	La socialisation	La perception de compatibilité (PO-Fit)	Les valeurs éthiques	L'importance des résultats	La justice liée à l'évaluation de rendement	L'équité liée à la rémunération	L'équité liée à l'évaluation de rendement	Variable de contrôle-ancienneté en mois
La socialisation	1	,387**	,465**	,350*8	,347**	,273**	,276**	,181**
La perception de compatibilité (PO fit)		1	,537**	,262**	,237**	,261**	,250**	,035
Les valeurs éthiques			1	,362**	,258**	,291**	,268**	,004
L'importance des résultats				1	,153**	,268**	,216**	,108
La justice liée à l'évaluation de rendement					1	,434**	,690**	-,023
L'équité liée à la rémunération						1	,568**	-,040
L'équité liée à l'évaluation de rendement.							1	-,029
Variable de contrôle-ancienneté en mois								1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

## 5.2 Présentation des analyses de régression

Suite à nos analyses de corrélation, une régression linéaire a été effectuée pour valider notre modèle. Rappelons que notre hypothèse de recherche est que le climat éthique est un antécédent au succès de la socialisation, succès qui se traduit par la connaissance de l'organisation chez le nouvel employé. Les résultats de cette régression avec nos modèles finaux ont donné la valeur du R-deux (voir l'annexe C). À l'aide du R-deux, le pourcentage de la variance dans notre modèle sera expliqué.

La première régression linéaire présentée dans le tableau 5.2 concerne le lien observé entre notre variable de contrôle et notre variable dépendante. La valeur du R-deux donne le pourcentage de la variance expliquée de la variable de contrôle dans notre modèle, soit l'ancienneté des employés (en mois).

**Tableau 5.2**  
Présentation des résultats de régression de notre variable de contrôle

Modèle	Bêta	Sig
L'ancienneté en mois	0,181	0,004
R-deux (0,033)		

En effectuant les analyses, on a constaté que la valeur du R-deux en lien avec notre variable de contrôle qui est l'ancienneté des employés (en mois) explique 3,3 % de notre variable dépendante, qui est la socialisation (tableau 5.2) Cela signifie que notre variable de contrôle a une capacité explicative minime. En d'autres mots, l'ancienneté présente un lien de faible importance avec le fait de connaître l'organisation. Ladite variable n'a donc pas influencé indûment nos résultats.

Une deuxième régression linéaire a donc été faite en y ajoutant les variables indépendantes. Comme on peut le constater au tableau 5.3, ce ne sont pas toutes les variables indépendantes qui ont été retenues dans notre modèle final. En effet, deux de ces variables ont été retirées du modèle, soit la justice distributive liée à la rémunération et la justice distributive liée à l'évaluation de rendement puisque les résultats des régressions n'étaient pas significatifs. Notre modèle final comprend donc trois variables indépendantes, soit les valeurs éthiques, les valeurs de performance et la justice procédurale liée à l'évaluation de rendement.

**Tableau 5.3**  
Présentation des résultats de régression selon les différents modèles

Modèle	<i>Bêta</i>	<i>Sig</i>
1 Ancienneté en mois	0,164	0,002
Compatibilité organisationnelle (PO-Fit)	0,137	0,027
Valeurs éthique	0,274	0,000
L'importance des résultats	0,153	0,008
La Justice liée à l'évaluation de rendement	0,236	0,001
L'équité liée à la rémunération	0,046	0,470
L'équité liée à l'évaluation de rendement	-0,050	0,526
2 Ancienneté en mois	0,165	0,002
Compatibilité organisationnelle (PO-Fit)	0,136	0,028
Valeurs éthiques	0,274	0,000
L'importance des résultats	0,151	0,008
La Justice liée à l'évaluation de rendement	0,209	0,000
L'équité liée à la rémunération	0,031	0,603
3 Ancienneté en mois	0,163	0,002
Compatibilité organisationnelle (PO-Fit)	0,138	0,024
Valeurs éthiques	0,277	0,000
L'importance des résultats	0,156	0,006
La Justice liée à l'évaluation de rendement	0,220	0,000
<b>Modèle</b>	<b>R-Deux</b>	
1	0,345	
2	0,344	
3	0,343	

Au tableau 5.3, on constate que les variables indépendantes influencent à 34,3 % notre variable dépendante. En effet, les valeurs ajoutées à notre modèle sont les valeurs éthiques, les valeurs de performance, la compatibilité organisationnelle (PO-Fit) et la justice procédurale liée au rendement ont augmenté notre capacité de comprendre la variation de 31 % de la socialisation. Cela signifie que même si actuellement, l'ancienneté peut expliquer en partie la socialisation, les variables explicatives ont elles aussi un rôle important à jouer dans l'explication de la variable dépendante, ici la socialisation organisationnelle. On constate aussi que les valeurs éthiques ont plus d'impact sur la socialisation que l'ancienneté elle-même.

Au regard de ces résultats, on peut maintenant discuter du rejet ou non de nos hypothèses de recherche.

Hypothèse 1 :

Plus un individu adhère aux valeurs de l'organisation, plus sa socialisation sera réussie.

L'hypothèse 1 est acceptée. Lorsqu'on regarde notre modèle, on constate que la compatibilité organisationnelle est significativement associée à la socialisation organisationnelle (*indice de signification* de 0,024). De plus, le *bêta*, qui est de 0,138 démontre que cette relation est positive. Donc, on peut affirmer que plus un employé s'associe et adhère aux valeurs de l'organisation, plus cela aura un impact positif sur sa socialisation.

En ce qui concerne l'hypothèse 2, les énoncés vont comme suit :

Hypothèse 2 :

2a) Plus un individu perçoit une culture organisationnelle basée sur l'esprit d'équipe, plus sa socialisation sera réussie.

2b) Plus un individu perçoit une culture organisationnelle basée sur le respect, plus sa socialisation sera réussie.

L'hypothèse 2a) et 2b) n'ont pas été testées puisque notre outil de mesure ne peut pas mesurer séparément l'esprit d'équipe et le respect. Rappelons que dans l'outil de mesure du profil de culture organisationnelle, il y avait trois échelles, soit l'esprit d'équipe, le respect et l'importance des résultats. Lors des analyses factorielles, deux de ces échelles, soit l'esprit d'équipe et le respect, ont été rassemblées dans un seul facteur renommé *valeur éthique*. Une fois regroupées ensemble sous le même facteur, les valeurs éthiques sont effectivement corrélées, et ce de manière significative (*indice de signification* de 0.000), en plus de présenter un lien positif avec notre variable dépendante, la socialisation organisationnelle (*bêta* de 0,277). De plus, dans notre modèle, on constate que ce sont les valeurs éthiques qui ont le plus d'influence sur la socialisation organisationnelle, comparativement aux autres variables, et ce en raison de la valeur du bêta qui est plus élevé.

2c) Plus un individu perçoit une culture organisationnelle basée sur l'importance des résultats, moins sa socialisation sera réussie.

Cette hypothèse est réfutée. Rappelons que l'échelle de mesure des résultats comportait trois items : l'orientation vers les réalisations, les attentes élevées en termes de performance et l'orientation vers l'action. L'analyse factorielle a révélé

que l'item sur l'orientation vers les résultats se trouvait autant du côté du facteur de la performance que du facteur de l'éthique (0,443 versus 0,592). Cette hypothèse a donc été testée avec deux items, soit les attentes élevées en terme de performance et l'orientation vers l'action. Une fois notre hypothèse testée avec ces deux items, nous avons constaté que la performance y est bel et bien corrélée et qu'elle est significative (*indice de signification* de 0.006). Cependant, le sens du lien n'est pas accepté, puisqu'il y a un lien positif avec notre variable dépendante qui est la socialisation organisationnelle (*bêta* de 0.156) alors que notre hypothèse de départ formulait un lien négatif. Pour toutes ces raisons, cette hypothèse est réfutée.

En ce qui a trait à l'hypothèse 3, les énoncés étaient les suivants ;

Hypothèse 3 :

3a) Plus un individu perçoit de la justice liée à la rémunération, plus sa socialisation sera réussie.

Cette hypothèse n'a pas été testée, car elle a été retirée. L'outil de mesure correspondant à la justice procédurale liée au bonus ne marchait pas. En raison de problèmes méthodologiques, on ne pouvait pas mesurer l'hypothèse qui s'y rattachait. Il faut se rappeler que lorsque les analyses factorielles ont été faites, elles n'ont pas été probantes. Cet outil de mesure a donc été rejeté, ce qui a empêché la mesure cette hypothèse.

3b) Plus un individu perçoit de la justice liée à l'évaluation de rendement, plus sa socialisation sera réussie.

Cette hypothèse est acceptée. En effet, le modèle de régression a démontré que ce lien est significatif (*indice de signification* de 0,000) et la valeur du *Bêta* (.220)

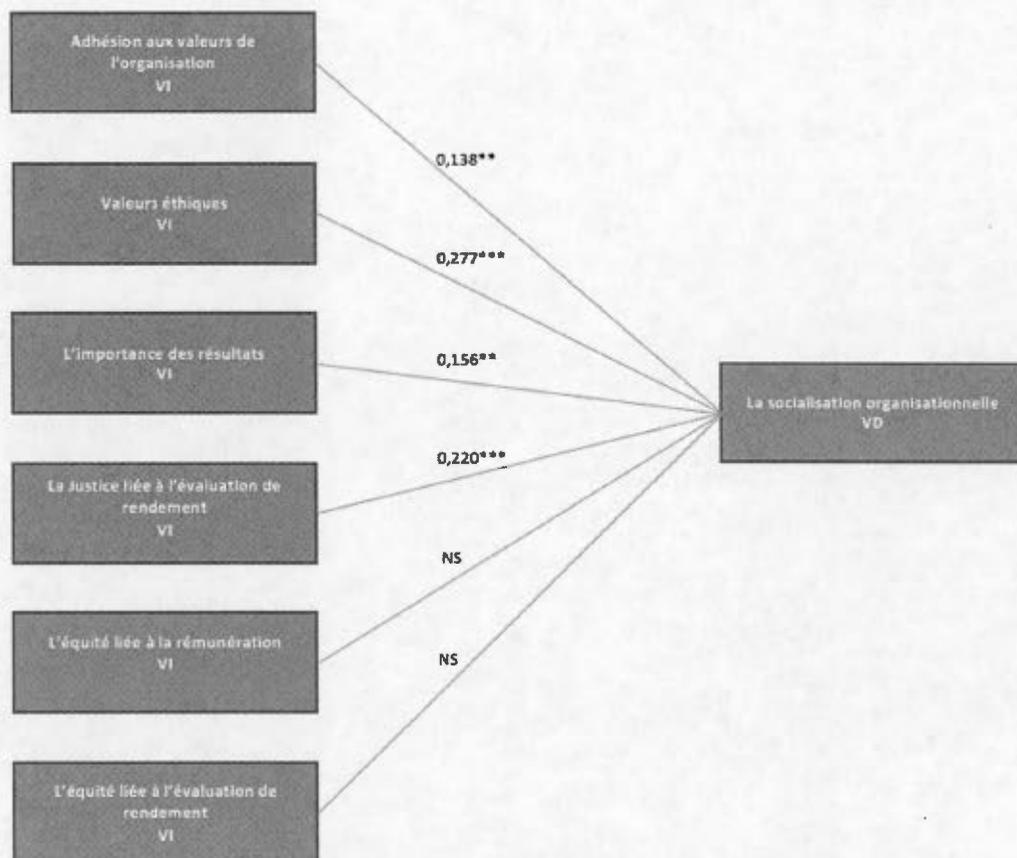
indique qu'il est positif. Donc, plus un employé perçoit un traitement juste et équitable dans son processus de rémunération, plus cela aura un impact positif sur sa socialisation.

3c) Plus un individu perçoit de l'équité liée à la rémunération, plus sa socialisation sera réussie.

Cette hypothèse est rejetée. Bien que cette variable ait été corrélée avec la socialisation organisationnelle (0,273\*\*), lorsqu'on l'intègre à notre modèle de régression, ce lien n'est plus significatif (*indice de signification* de 0,603). Tel que présenté au tableau 5.4, on peut constater que la justice distributive liée au bonus a été retirée du modèle de régression. Cela signifie que la perception et le sentiment d'avoir reçu un traitement juste et équitable concernant la rémunération n'ont pas de lien significatif sur le succès de socialisation chez un employé.

3d) Plus un individu perçoit de l'équité liée à l'évaluation de rendement, plus sa socialisation sera réussie.

Cette hypothèse est rejetée. Bien que cette variable ait été corrélée avec la socialisation organisationnelle (0,276\*\*), lorsqu'on l'intègre à notre modèle de régression, ce lien n'est plus significatif (*indice de signification* de 0,526). Tel que présenté au tableau 5.4, on peut constater que la justice distributive liée au rendement a été retirée du modèle de régression. Cela signifie que la perception et le sentiment d'avoir reçu un traitement juste et équitable concernant l'évaluation de rendement n'ont pas d'impact significatif sur le succès de socialisation chez un employé. La figure 5.1 permet de récapituler les résultats obtenus en fonction des hypothèses formulées initialement.



**Figure 5.1** Validation des hypothèses

Le présent chapitre se voulait une présentation et une description des résultats obtenus à la suite de notre collecte de données. Le prochain chapitre vise à discuter ces résultats et conclut sur les contributions et limites de cette étude.



## CHAPITRE VI

### DISCUSSION ET CONCLUSION

La présente recherche visait à déterminer si la présence d'artéfacts à connotation éthique peut être considérée comme un antécédent important au succès de la socialisation, succès se mesurant par la connaissance par l'employé de son organisation. Le succès de la socialisation chez un nouvel employé constituait notre variable dépendante, sur laquelle nous avons testé l'influence de certaines variables indépendantes, dont l'adhésion aux valeurs organisationnelles, la présence de valeurs éthiques, la perception de compatibilité avec l'organisation (PO-Fit) ainsi que la perception de justice et d'équité dans les processus d'évaluation et de rémunération. Au terme de notre recherche, nous pouvons affirmer que la culture éthique, culture qui résulte de l'union entre la culture d'esprit et la culture de respect, est un antécédent à la socialisation.

Cette recherche avait comme objectif de combler une lacune dans les connaissances portant sur le climat éthique organisationnel, soit de vérifier si la présence d'artéfacts à connotation éthique peut être considérée comme un antécédent au succès de la socialisation. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de la littérature existante pour nos deux concepts soit la socialisation organisationnelle et la culture organisationnelle afin de construire notre cadre conceptuel et notre cadre méthodologique. Finalement, les résultats de la collecte de données ont été analysés, présentés puis interprétés.

Nous avons formulé huit hypothèses initialement. Dans ce chapitre, nous discutons les résultats obtenus, pour ensuite identifier les contributions, les limites et les

perspectives possibles pour le domaine scientifique et organisationnel qui découlent de cette recherche.

#### 6.1 La présence d'artéfacts à connotation éthique reconnue comme antécédent à la socialisation organisationnelle

La revue de littérature a mis en lumière qu'une socialisation réussie a comme finalité la production d'un employé socialisé. La littérature nous apprend également qu'un employé socialisé a comme caractéristique première de connaître son organisation, à savoir ses objectifs, ses valeurs, et sa mission (Haueter & al., 2003). Cependant, nous n'avons pas trouvé d'études faisant le lien entre le climat éthique (ou la présence d'artéfacts à connotation éthique) et la réussite de la socialisation. Nous avons donc au départ établi le postulat que le climat éthique, plus précisément la présence d'artéfacts à connotation éthique, est un antécédent au succès de la socialisation chez les nouveaux employés. Les résultats obtenus confirment en parti ce postulat.

Les résultats présentés au chapitre précédent permettent d'expliquer les hypothèses qui ont été mis à l'épreuve. Pour nos quatre hypothèses postulées en lien avec les artéfacts éthiques, trois présupposaient un lien positif avec la socialisation organisationnelle, à l'exception d'une hypothèse qui supposait un lien négatif.

Au regard de nos résultats, nos hypothèses confirment que la présence d'artéfacts à connotation éthique a un impact positif sur le succès de la socialisation. Ainsi, un employé qui, dès son entrée dans l'organisation, perçoit des artéfacts à connotation éthique, plus sa socialisation sera réussie se traduisant par la connaissance de l'organisation. Cependant, en ce qui concerne notre hypothèse qui présupposait un lien négatif entre l'importance des résultats et le succès de la socialisation, celle-ci a été réfuté. Bien que la performance soit corrélé avec la socialisation (0,156), le sens du lien est plutôt positif (*indice de signification* de 0,006). Lors de l'analyse de nos

résultats, l'analyse factorielle a révélé que l'item sur l'orientation vers les résultats se trouvait autant du côté du facteur de la performance que du facteur éthique (0,443 versus 0,592). Il nous est alors possible de croire que les répondants auraient confondu le sens de la question.

## 6.2 La perception de justice et l'équité

Les hypothèses relatives à la perception de justice et d'équité n'ont pas tous été soutenues. Nos résultats ne nous permettent pas tous d'établir des liens solides avec la socialisation.

En effet, notre hypothèse de départ concernant l'équité liée à la rémunération a été rejetée. Bien que cette variable ait été corrélée avec la socialisation organisationnelle, lorsqu'elle a été intégrée à notre modèle de régression, le lien n'était plus significatif. Quant à l'hypothèse sur la justice liée au rendement (justice procédurale), elle s'est avérée être une variable présentant un lien de corrélation fort avec la socialisation organisationnelle. Cela signifie que ce n'est pas tant les résultats qui importent chez l'employé, mais plutôt le processus en soi. En d'autres mots, ce n'est pas le bonus qui donne du sens à l'employé. Ce qui donne du sens à l'employé c'est l'équité dans le processus. L'employé a besoin de percevoir que le processus et la démarche a été faite de façon équitable. C'est cette perception d'équité dans le processus d'évaluation et de rémunération qui va influencer le processus de socialisation.

De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'adaptation au nouveau rôle organisationnel chez l'employé va être grandement influencée par la perception qu'aura ce dernier de la qualité du climat durant sa période de socialisation. Selon les résultats obtenus, l'employé qui, dès le début du processus de socialisation, perçoit

un environnement où il y a présence de signes d'équité dans son évaluation de rendement cela favorisera le succès de sa socialisation.

### 6.3 Les contributions théoriques et pratiques de la présente étude

La principale contribution de notre recherche était de tester un nouveau modèle d'étude. Ce modèle d'étude a conclu que la présence d'artéfacts à connotation éthique est bien un antécédent au succès de la socialisation organisationnelle.

La présente étude contribue également à l'élargissement des connaissances concernant la socialisation organisationnelle. Notre revue de littérature nous a permis de constater que parmi les antécédents au succès de la socialisation, il y a des facteurs personnels, tels que l'âge, le sexe et l'expérience de travail, puis il y a des facteurs organisationnels, tels que le type de formation reçu, le soutien des collègues, les perspectives d'avenir ainsi que le contexte organisationnel. Aucune étude n'a exploré l'hypothèse selon laquelle la présence d'artéfacts à connotation éthique pouvait être un antécédent à la socialisation organisationnel. Notre étude vient prouver que la présence d'artéfacts à connotation éthique est un antécédent fort important au succès de la socialisation. En effet, nos résultats ont démontré que les valeurs éthiques expliquent 31 % de la socialisation organisationnelle, qui était notre variable dépendante.

Enfin, notre étude apporte des contributions importantes pour le monde organisationnel. En effet, notre recherche démontre l'importance de prendre en considération les différents aspects du climat éthique dans le processus de socialisation comme par exemple l'esprit d'équipe et le respect. Ce sont là des valeurs éthiques auxquels les gens adhèrent. En ce sens, une organisation qui veut miser sur le succès de la socialisation a tout intérêt à être au service de ses employés,

à démontrer de la collaboration, de l'intérêt ainsi que du respect envers ses employés. À l'inverse, certains aspects du climat ne devraient pas être pris en considération comme par exemple les valeurs organisationnelles axées sur la performance et les résultats. Ces valeurs ne sont pas reconnues comme étant éthiques. Elles sont plutôt perçues comme étant péjorative et cela pourrait nuire au succès de la socialisation.

De plus, on peut affirmer qu'il y a des pratiques gagnantes qu'une organisation peut adopter pour favoriser le succès de la socialisation des nouveaux employés. L'une d'elles est d'assurer la transmission de ces valeurs éthiques, puis d'aligner les valeurs personnelles de l'employé aux valeurs organisationnelles durant le processus de socialisation.

#### 6.4 Limites et faiblesses de la présente étude

Toute recherche comporte ses limites et c'est aussi le cas de la présente étude. Tout d'abord, elle a été conduite auprès d'une population et d'un échantillon restreints. Un plus grand nombre de participants aurait permis de généraliser davantage les résultats. De plus, rejoindre un plus grand nombre de coopératives financières aurait été préférable pour notre étude.

En second lieu, comme notre étude a été réalisée exclusivement auprès de coopératives financières, elle n'a donc considéré qu'un seul type d'industrie, qui partage la même culture. Or, la culture organisationnelle varie d'une industrie à l'autre. Chacune d'elle possède sa vision et ses valeurs, qui forgent sa propre culture organisationnelle. Ainsi, une étude comparative d'autres industries permettrait de constater des différences et des écarts importants dans les climats organisationnels.

Enfin, une faiblesse a été observée dans la traduction d'une de nos échelles. En effet, en observant les réponses de nos participants, nous nous sommes rendu compte que la question n'avait pas été bien comprise en raison de sa traduction de l'anglais vers le français, bien qu'un pré-test de notre questionnaire avait été fait. Nos répondants ont donc confondu les items dans la même échelle. Selon eux, ces items renvoyaient tous à la même chose, ce pour quoi nous avons retiré l'échelle de la justice procédurale liée au bonus. Pour nos répondants, les éléments de nos items n'avaient pas de sens pour eux.

### 6.5 Les perspectives d'avenir

Les résultats de notre étude nous permettent d'identifier certaines perspectives intéressantes pour de futures recherches. D'abord, notre étude se concentrait uniquement sur certains éléments qui forment le climat organisationnel, soit les artéfacts à connotation éthique. En fait, c'est la présence d'éléments du climat, dont les artéfacts, que l'on mesurait et non le climat comme tel. Rappelons que le climat est une vision partagée de valeurs, de principes et de façons de faire qui sont reconnues et partagées dans l'organisation. En ce sens, il serait intéressant d'évaluer la perception globale du climat organisationnel comme telle et d'en faire une comparaison entre les différentes institutions financières.

De plus, le lien entre le climat éthique et le succès de la socialisation organisationnelle, notamment en ce qui concerne la perception d'artéfacts à connotation éthique — dont la perception de justice — dans une organisation, mériterait d'être exploré davantage.

L'évaluation des différents types de climats éthiques et de leurs impacts sur le succès de la socialisation organisationnelle pourrait être une avenue intéressante. En effet, il serait intéressant de voir comment les différents types de climats éthiques, par

exemple les neuf types de climats éthiques tel que définis par Victor & Cullen (1988), pourraient influencer le succès de la socialisation chez les nouveaux employés.

## 6.6 Conclusion

La présente étude portait sur le lien entre le climat organisationnel et le succès de la socialisation organisationnelle. Plus précisément, elle mesurait l'impact de la perception de certains éléments du climat organisationnelle sur le succès de la socialisation organisationnelle. La question à laquelle elle cherchait à répondre est la suivante : est-ce que la présence d'artéfacts à connotation éthique peut être considérée comme un antécédent au succès de la socialisation organisationnelle ?

Les résultats de notre étude démontrent qu'un climat éthique où il y a présence d'artéfacts à connotation éthique est un antécédent au succès de la socialisation organisationnelle. En effet, nos résultats démontrent que certains éléments du climat organisationnel, par exemple les valeurs éthiques, les valeurs de performance, la compatibilité organisationnelle ainsi que la perception de justice, sont des éléments importants du climat pouvant être considéré comme des antécédents au succès de la socialisation organisationnelle.

La principale contribution de cette étude a été de tester un modèle qui n'a fait l'objet d'aucune étude empirique. La grande majorité des modèles étudiés nous renseignaient sur le lien entre la socialisation organisationnelle et son impact sur le climat organisationnel, incluant le climat éthique. Le processus de socialisation était alors perçu comme un antécédent au climat. Le modèle d'étude qui a été testé pour cette recherche cherchait à valider le lien inverse, à savoir que le climat éthique peut être un antécédent au succès de la socialisation. Notre modèle de recherche nous a

donc renseignés davantage sur la façon dont le climat organisationnel peut influencer le succès de la socialisation chez les nouveaux employés.

De plus, cette étude nous a permis de constater que ce sont les valeurs éthiques présentes dans le climat organisationnel qui ont le plus d'impact positif sur le succès de la socialisation. Elle a permis de mettre en relief l'importance des valeurs éthiques, qui expliquent 31 % de la variance du succès de la socialisation organisationnelle. Le fait d'expliquer 31 % de la variance de ce concept, alors que l'ancienneté des employés n'en explique que 3,3 %, revêt une certaine importance.

Les résultats obtenus nous permettent d'envisager des avenues de recherche éventuelles intéressantes, notamment l'étude des types climats organisationnels ou encore des types de climats éthiques, potentiels antécédents au succès de la socialisation organisationnelle.



## ANNEXE A

### RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES

**Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante		
	1	2	3
Justice distributive - bonus - 1	,143	,908	,237
Justice distributive - bonus - 2	,191	,914	,190
Justice distributive - bonus - 3	,173	,911	,235
Justice distributive - bonus - 4	,185	,903	,252
Justice procédurale - rdmt - 1	,720	,152	,267
Justice procédurale - rdmt - 2	,724	,151	,233
Justice procédurale - rdmt - 3	,702	,279	,347
Justice procédurale - rdmt - 4	,729	,112	,201
Justice procédurale - rdmt - 5	,757	,241	,345
Justice procédurale - rdmt - 6	,725	,010	,131
Justice procédurale - rdmt - 7	,789	,227	,308
Justice distributive - rdmt - 1	,375	,269	,838
Justice distributive - rdmt - 2	,382	,285	,844
Justice distributive - rdmt - 3	,369	,278	,840
Justice distributive - rdmt - 4	,357	,298	,851

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

**Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
Valeurs culturelles - Esprit d'équipe	,788	,177
Valeurs culturelles - Sens du service	,724	,227
Valeurs culturelles - Collaboration	,766	,253
Valeurs culturelles - Équité	,792	,163
Valeurs culturelles - Respect droit	,809	,152
Valeurs culturelles - Tolérance	,811	,085
Valeurs culturelles - Réalisation	,443	,592
Valeurs culturelles - Performance	,010	,903
Valeurs culturelles - Action	,251	,820

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## ANNEXE B

### RÉSULTATS DES CORRÉLATIONS

#### Corrélations

		Corrélations							
		Données sociodémogr aphiques / Ancienneté en mois	SOCIALISATI ON	V_Ethique	V_Performan ce	POFIT	JDB	JDRDMT	JPRDMT
Données sociodémographiques / Ancienneté en mois	Corrélation de Pearson	1	,181 <sup>**</sup>	,004	,108	,035	-,040	-,029	-,023
	Sig. (bilatérale)		,004	,949	,083	,577	,520	,849	,716
	N	259	259	259	259	258	258	258	257
SOCIALISATION	Corrélation de Pearson	,181 <sup>**</sup>	1	,465 <sup>**</sup>	,350 <sup>**</sup>	,387 <sup>**</sup>	,273 <sup>**</sup>	,276 <sup>**</sup>	,347 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	258	260	260	260	260	259	259	258
V_Ethique	Corrélation de Pearson	,004	,465 <sup>**</sup>	1	,362 <sup>**</sup>	,537 <sup>**</sup>	,291 <sup>**</sup>	,268 <sup>**</sup>	,258 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,949	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	259	260	261	261	261	260	260	259
V_Performance	Corrélation de Pearson	,108	,350 <sup>**</sup>	,362 <sup>**</sup>	1	,262 <sup>**</sup>	,268 <sup>**</sup>	,216 <sup>**</sup>	,153 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,083	,000	,000		,000	,000	,000	,014
	N	259	260	261	261	261	260	260	259
POFIT	Corrélation de Pearson	,035	,387 <sup>**</sup>	,537 <sup>**</sup>	,262 <sup>**</sup>	1	,261 <sup>**</sup>	,250 <sup>**</sup>	,237 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,577	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	259	260	261	261	261	260	260	259
JDB	Corrélation de Pearson	-,040	,273 <sup>**</sup>	,291 <sup>**</sup>	,268 <sup>**</sup>	,261 <sup>**</sup>	1	,568 <sup>**</sup>	,434 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,520	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	258	259	260	260	260	260	260	259
JDRDMT	Corrélation de Pearson	-,029	,276 <sup>**</sup>	,268 <sup>**</sup>	,216 <sup>**</sup>	,250 <sup>**</sup>	,568 <sup>**</sup>	1	,680 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,849	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	258	259	260	260	260	260	260	259
JPRDMT	Corrélation de Pearson	-,023	,347 <sup>**</sup>	,258 <sup>**</sup>	,153 <sup>**</sup>	,237 <sup>**</sup>	,434 <sup>**</sup>	,680 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,716	,000	,000	,014	,000	,000	,000	
	N	257	258	259	259	259	259	259	259

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatérale).  
\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatérale).



## ANNEXE C

### RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS

#### Régression

##### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V_Performance, POFIT, JDB, V_Ethique, JDRDMT <sup>b</sup>		Introduire
2		JDRDMT	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer $\geq$ , 100).
3		JDB	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer $\geq$ , 100).

a. Variable dépendante : SOCIALISATION

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

##### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 <sup>a</sup>	,345	,327	,56403
2	,587 <sup>b</sup>	,344	,328	,56335
3	,586 <sup>c</sup>	,343	,330	,56253

a. Prédicteurs : (Constante), JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V\_Performance, POFIT, JDB, V\_Ethique, JDRDMT

b. Prédicteurs : (Constante), JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V\_Performance, POFIT, JDB, V\_Ethique

c. Prédicteurs : (Constante), JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V\_Performance, POFIT, V\_Ethique

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,738	7	5,963	18,743	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	79,214	249	,318		
	Total	120,952	256			
2	Régression	41,810	6	6,935	21,852	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	79,342	250	,317		
	Total	120,952	256			
3	Régression	41,524	5	8,305	26,244	,000 <sup>d</sup>
	Résidu	79,428	251	,316		
	Total	120,952	256			

a. Variable dépendante : SOCIALISATION

b. Prédicteurs : (Constante), JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V\_Performance, POFIT, JDB, V\_Ethique, JDRDMT

c. Prédicteurs : (Constante), JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V\_Performance, POFIT, JDB, V\_Ethique

d. Prédicteurs : (Constante), JPRDMT, Données sociodémographiques / Ancienneté en mois, V\_Performance, POFIT, V\_Ethique

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,952	,220		8,874	,000
	Données sociodémographiques / Ancienneté en mois	,001	,000	,184	3,168	,002
	V_Ethique	,235	,055	,274	4,278	,000
	V_Performance	,124	,046	,153	2,690	,008
	POFIT	,104	,047	,137	2,228	,027
	JDB	,025	,035	,046	,723	,470
	JDRDMT	-,027	,042	-,050	-,635	,526
	JPRDMT	,151	,046	,236	3,299	,001
2	(Constante)	1,954	,220		8,892	,000
	Données sociodémographiques / Ancienneté en mois	,001	,000	,165	3,180	,002
	V_Ethique	,235	,055	,274	4,279	,000
	V_Performance	,122	,046	,151	2,660	,008
	POFIT	,103	,047	,136	2,213	,028
	JDB	,017	,032	,031	,520	,603
	JPRDMT	,134	,037	,209	3,626	,000
	3	(Constante)	1,950	,219		8,892
Données sociodémographiques / Ancienneté en mois		,001	,000	,163	3,159	,002
V_Ethique		,238	,055	,277	4,346	,000
V_Performance		,126	,045	,156	2,795	,006
POFIT		,105	,046	,138	2,284	,024
JDB		,017	,032	,031	,520	,603
JPRDMT		,141	,034	,220	4,117	,000

a. Variable dépendante : SOCIALISATION

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Données sociodémographiques / Ancienneté en mois <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : SOCIALISATION

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,181 <sup>a</sup>	,033	,029	,67520

a. Prédicteurs : (Constante), Données sociodémographiques / Ancienneté en mois

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,946	1	3,946	8,656	,004 <sup>b</sup>
	Résidu	117,166	257	,456		
	Total	121,112	258			

a. Variable dépendante : SOCIALISATION

b. Prédicteurs : (Constante), Données sociodémographiques / Ancienneté en mois

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,176	,063		66,453	,000
	Données sociodémographiques / Ancienneté en mois	,001	,000	,181	2,942	,004

a. Variable dépendante : SOCIALISATION



## ANNEXE D

### QUESTIONNAIRE

**CHAIRE** de coopération  
Guy-Bernier  
ESG UQAM

#### Enquête sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion

##### Volet 1

La Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB), affiliée à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec la Vice-Présidence Caisses de Groupes vous invite à participer à son enquête portant sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion. L'objectif principal de cette enquête est de vérifier la compréhension et l'adhésion des valeurs coopératives par les conseillers des caisses, d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent cette compréhension et adhésion et de tester leurs impacts sur différents indicateurs de performance.

Nous tenons à souligner qu'il n'existe pas dans ce type de questionnaire de bonnes ou de mauvaises réponses. Le répondant ne doit donc pas tenter de trouver la bonne réponse, mais de donner simplement son avis sur les éléments où il est invité à se prononcer. Si une question ne s'applique pas à votre situation, voire ne vous semble pas claire, nous vous invitons à ne rien indiquer et à passer à la question suivante. Les données qui seront recueillies dans ce sondage sont essentielles pour l'atteinte des objectifs fixés par la CCGB dans sa démarche. Votre collaboration est donc importante et nous vous en remercions.

Il importe de souligner que votre participation à ce sondage est volontaire. Vous pouvez mettre fin en tout temps à votre participation. De plus, une autorisation d'utiliser vos réponses vous sera demandée à la fin de ce questionnaire. Enfin, nous tenons à vous informer que des mesures ont été prises afin de garantir l'anonymat des répondants.

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Code	
------	--

**Q1** **Votre caisse, ses valeurs, sa culture**  
 Dans quelle mesure chacune des affirmations suivantes est-elle caractéristique de votre caisse?  
 1 Pas du tout caractéristique 2 Assez peu caractéristique 3 Neutre 4 Plus caractéristique 5 Tout à fait caractéristique

1.1	L'esprit d'équipe	1	2	3	4	5
1.2	Être au service des personnes	1	2	3	4	5
1.3	Travailler en collaboration avec les autres	1	2	3	4	5
1.4	L'équité	1	2	3	4	5
1.5	Le respect des droits individuels	1	2	3	4	5
1.6	La tolérance	1	2	3	4	5
1.7	L'orientation vers les réalisations	1	2	3	4	5
1.8	Les attentes élevées en termes de performance	1	2	3	4	5
1.9	L'orientation vers l'action	1	2	3	4	5

**Q2** **Desjardins**  
 Voici une série d'affirmations sur le Mouvement Desjardins en général. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.  
 1 Pas du tout d'accord 2 Pas d'accord 3 Neutre 4 Plus d'accord 5 Tout à fait d'accord

2.1	Desjardins est bien reconnue comme étant différente des autres institutions financières	1	2	3	4	5
2.2	Desjardins encourage les différentes caisses à travailler ensemble	1	2	3	4	5
2.3	Les valeurs de Desjardins sont différentes des valeurs de ses concurrents	1	2	3	4	5
2.4	Desjardins est une entreprise différente des autres compagnies financières	1	2	3	4	5
2.5	Desjardins encourage les caisses à s'aider les unes les autres.	1	2	3	4	5
2.6	Les choses que je valorise dans la vie sont très similaires à celles que Desjardins valorise	1	2	3	4	5
2.7	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de Desjardins	1	2	3	4	5
2.8	Les valeurs et la culture de Desjardins sont cohérentes avec les choses que je valorise dans la vie	1	2	3	4	5
2.9	Desjardins encourage la coopération entre les caisses	1	2	3	4	5
2.10	Les valeurs et la culture de Desjardins la rendent unique dans son secteur d'activités	1	2	3	4	5

**Q3 Pratiques de rémunération**

Voici à présent une série d'affirmations sur les pratiques de rémunération de votre caisse. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

1 Pas du tout d'accord 2 Peu d'accord 3 Neutre 4 Plus d'accord 5 Tout à fait d'accord

3.1	Les augmentations de salaire que je reçois au travail me font vendre plus	1	2	3	4	5
3.2	Dans ma caisse, ce sont les meilleurs vendeurs qui ont les augmentations de salaire les plus élevées	1	2	3	4	5
3.3	Les vendeurs semblent avoir les mêmes augmentations de salaire, qu'ils aient de bons ou de mauvais résultats	1	2	3	4	5
3.4	Si je vends beaucoup de produits, il est probable que j'aie une augmentation salariale	1	2	3	4	5
3.5	Les augmentations de salaire que je reçois au travail m'amènent à mieux servir les membres	1	2	3	4	5
3.6	Dans ma caisse, ce sont les employés ayant le meilleur service clientèle qui ont les augmentations de salaire les plus élevées	1	2	3	4	5
3.7	Les employés semblent avoir les mêmes augmentations de salaire, qu'ils aient un bon ou un mauvais service clientèle	1	2	3	4	5
3.8	Si parmi les membres que je sers, ils sont nombreux à être satisfaits, il est probable que j'ai une augmentation salariale	1	2	3	4	5

**Q4 Procédure d'attribution des bonus et des augmentations de salaire**

Les questions suivantes font référence aux procédures qui ont été mises en œuvre dans votre caisse dans le cadre de l'attribution des bonus et des augmentations de salaire. Dans quelle mesure ...

1 Pas du tout 2 Très peu 3 Un peu 4 Beaucoup 5 Énormément

4.1	Avez-vous eu l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments	1	2	3	4	5
4.2	Avez-vous eu de l'influence sur le résultat final des procédures	1	2	3	4	5
4.3	Les procédures d'évaluation ont-elles été appliquées de manière consistante	1	2	3	4	5
4.4	Les procédures étaient-elles exemptes de biais	1	2	3	4	5
4.5	Les procédures étaient-elles basées sur des informations exactes	1	2	3	4	5
4.6	Avez-vous eu l'occasion de contester le résultat final de la procédure d'évaluation	1	2	3	4	5
4.7	Les procédures ont-elles respecté les critères d'éthique et de morale	1	2	3	4	5

<b>Q5 Bonus et augmentations de salaire obtenus</b>						
Toujours concernant les bonus et augmentations de salaire que vous avez obtenus, dans quelle mesure ceux-ci ...						
<input type="radio"/> 1 Pas du tout <input type="radio"/> 2 Très peu <input type="radio"/> 3 Un peu <input type="radio"/> 4 Beaucoup <input type="radio"/> 5 Énormément						
5.1	Refletent les efforts que vous avez fournis au travail	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5.2	Sont appropriés au travail que vous avez accompli	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5.3	Refletent votre contribution à l'efficacité de la caisse	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5.4	Sont justifiées, étant donné votre performance au travail	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

<b>Q6 Procédure d'évaluation de rendement</b>						
Les questions suivantes font référence aux procédures qui ont été mises en œuvre dans votre caisse dans le cadre de l'évaluation de rendement. Dans quelle mesure...						
<input type="radio"/> 1 Pas du tout <input type="radio"/> 2 Très peu <input type="radio"/> 3 Un peu <input type="radio"/> 4 Beaucoup <input type="radio"/> 5 Énormément						
6.1	Avez-vous eu l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments durant ces procédures	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6.2	Avez-vous eu de l'influence sur le résultat final des procédures	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6.3	Les procédures d'évaluation ont-elles été appliquées de manière constante	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6.4	Les procédures étaient-elles exemptes de biais	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6.5	Les procédures étaient-elles basées sur des informations exactes	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6.6	Avez-vous eu l'occasion de contester le résultat final de la procédure d'évaluation	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6.7	Les procédures ont-elles respecté les critères d'éthique et de morale	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

<b>Q7</b> Résultat d'évaluation de rendement		
Concernant à présent le résultat de votre évaluation, dans quelle mesure le résultat que vous avez obtenu :		
<input type="radio"/> 1 Pas du tout <input type="radio"/> 2 Très peu <input type="radio"/> 3 Un peu <input type="radio"/> 4 Beaucoup <input type="radio"/> 5 Énormément		
7.1	Reflette les efforts que vous avez fournis au travail	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7.2	Est approprié au travail que vous avez accompli	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7.3	Reflette votre contribution à l'efficacité de la caisse	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7.4	Est justifié, étant donné votre performance au travail	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

<b>Q8</b> Votre quotidien au travail		
Voici à présent une série d'affirmations sur votre quotidien au travail. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.		
<input type="radio"/> 1 Pas du tout d'accord <input type="radio"/> 2 Peu d'accord <input type="radio"/> 3 Neutre <input type="radio"/> 4 Plus d'accord <input type="radio"/> 5 Tout à fait d'accord		
8.1	Je fais souvent des suggestions à mes collègues pour améliorer les méthodes de travail	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.2	Je suis prêt à aider les autres à finir le travail qui leur a été assigné	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.3	En période d'activité intense, je me porte souvent volontaire pour aider les autres	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.4	Mes collègues me font habituellement savoir si je fais quelque chose qui rend leur travail plus facile (ou plus difficile)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.5	Mes collègues reconnaissent mon potentiel	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.6	Mes collègues comprennent mes problèmes et mes besoins professionnels	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.7	Je suis prêt à changer de responsabilités afin de rendre les choses plus faciles aux autres	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.8	En période d'activité intense, les autres membres de l'équipe me demandent souvent de l'aide	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.9	Les autres membres de l'équipe sont prêts à m'aider à finir un travail qui m'a été assigné	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8.10	Je fais habituellement savoir aux autres s'ils ont fait quelque chose qui rend mon travail plus facile (ou plus difficile)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Q9 Votre supérieur immédiat						
<p>Passons maintenant à votre superviseur. Indiquez à quelle fréquence vous estimez que chacune des affirmations suivantes reflète ce que vous vivez au travail (= autres = peut signifier vos pairs, clients, subordonnés directs et/ou tous ces individus). Au quotidien, la personne qui me supervise :</p>						
		1	2	3	4	5
		1 Pas du tout	2 De temps en temps	3 Parfois	4 Souvent	5 Fréquemment à toujours
9.1	Rend les autres fiers d'être associés à moi	1	2	3	4	5
9.2	Porte son attention sur les erreurs, exceptions et écarts constatés par rapport aux normes	1	2	3	4	5
9.3	Agit de manière à ce que les autres me respectent	1	2	3	4	5
9.4	Mobilise toute mon attention pour faire face aux erreurs, plaintes ou échecs	1	2	3	4	5
9.5	Parle de mes valeurs et croyances les plus importantes	1	2	3	4	5
9.6	Garde une trace de toutes les erreurs commises	1	2	3	4	5
9.7	Dirige mon attention vers les échecs afin de respecter les normes fixées	1	2	3	4	5
9.8	Adresse les conséquences morales et éthiques de ses décisions	1	2	3	4	5
9.9	Insiste sur l'importance d'avoir une vision collective de la mission à atteindre	1	2	3	4	5
9.10	Parle de façon optimiste du futur	1	2	3	4	5
9.11	Évite d'intervenir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux	1	2	3	4	5
9.12	Croit avec confiance que les objectifs seront atteints	1	2	3	4	5
9.13	Attend que les choses aillent mal avant d'agir	1	2	3	4	5
9.14	Va au-delà des intérêts personnels pour le bien du groupe	1	2	3	4	5
9.15	Révéler les orientations importantes pour s'assurer qu'elles sont appropriées	1	2	3	4	5
9.16	Regarde différentes perspectives quand il/elle reçoit des problèmes	1	2	3	4	5
9.17	Suggère de nouvelles façons de faire pour mener à bien les projets	1	2	3	4	5
9.18	Passé du temps à enseigner et coacher	1	2	3	4	5
9.19	Traite les autres comme des individus et non comme un membre quelconque du groupe	1	2	3	4	5
9.20	Aide les autres en échange de leurs efforts	1	2	3	4	5
9.21	Discute en détail des responsabilités de chacun dans l'atteinte des objectifs de performance	1	2	3	4	5
9.22	Clarifie ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsque les objectifs de performance seront atteints	1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
	<b>1</b> Pas du tout <b>2</b> De temps en temps <b>3</b> Parfois <b>4</b> Assez souvent <b>5</b> Presque tout le temps à toujours					
9.23	Précise l'importance d'être fortement orienté vers un objectif à atteindre	1	2	3	4	5
9.24	A la ferme conviction que - tant que ça ne va pas mal, inutile de s'en occuper -	1	2	3	4	5
9.25	Attend que les problèmes deviennent chroniques avant de me demander d'agir	1	2	3	4	5
9.26	Évite de s'impliquer quand d'importants problèmes se posent	1	2	3	4	5
9.27	Parle avec enthousiasme de ce qui doit être accompli	1	2	3	4	5
9.28	Présente une vision inspirante du futur	1	2	3	4	5
9.29	Est absent quand on a besoin de lui	1	2	3	4	5
9.30	Amène les autres à examiner les problèmes sous différents angles	1	2	3	4	5
9.31	Évite de prendre des décisions	1	2	3	4	5
9.32	Considère que chaque individu a des besoins, des capacités et des aspirations uniques	1	2	3	4	5
9.33	Aide les autres à développer leurs forces	1	2	3	4	5
9.34	Met du temps à répondre aux questions urgentes	1	2	3	4	5
9.35	Fait preuve d'un sens de pouvoir et de confiance	1	2	3	4	5
9.36	Exprime de la satisfaction quand les autres respectent les attentes	1	2	3	4	5

Q10	Valeurs personnelles						
	Évaluez avec quelle importance chaque item qui suit est - un principe directeur dans votre vie -						
	<b>1</b> Opposé à une valeur <b>2</b> Sans importance <b>3</b> Peu important <b>4</b> Assez peu important <b>5</b> Important						
	<b>6</b> Très important <b>7</b> Extrêmement important						
10.1	Être serviable	1	2	3	4	5	6
10.2	Être responsable	1	2	3	4	5	6
10.3	L'indulgence	1	2	3	4	5	6
10.4	L'honnêteté	1	2	3	4	5	6
10.5	La loyauté	1	2	3	4	5	6
10.6	La stabilité en amour	1	2	3	4	5	6
10.7	La véritable amitié	1	2	3	4	5	6

<b>Q11</b> <b>Votre quotidien au travail</b>		
Voici à présent une série d'affirmations sur votre quotidien à la caisse. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.		
<input type="radio"/> 1 Pas du tout d'accord <input type="radio"/> 2 Pas d'accord <input type="radio"/> 3 Neutre <input type="radio"/> 4 Plutôt d'accord <input type="radio"/> 5 Tout à fait d'accord		
11.1	Je connais les noms spécifiques des produits et services offerts à ma caisse	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.2	Je connais l'histoire de ma caisse (par exemple quand et qui a fondé la caisse, les produits/services originaux, comment l'organisation a survécu à des temps difficiles).	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.3	Je connais la structure de la caisse (par exemple comment sont organisés les différents départements, leurs liens, etc.).	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.4	Je comprends le fonctionnement de ma caisse (par exemple, qui fait quoi, comment, le cas échéant, les centres de services, la fédération et les filiales apportent leur contribution).	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.5	Je comprends les objectifs et les buts de ma caisse.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.6	Je comprends comment les différents départements, centres de service, la Fédération, les filiales etc. contribuent aux objectifs de ma caisse.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.7	Je comprends comment mon travail contribue à ma caisse.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.8	Je comprends comment on doit agir pour s'adapter avec ce que ma caisse valorise et croit.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.9	Je connais les politiques générales et/ou les règles de cette caisse. (par exemple, la politique de rémunération, le code vestimentaire, le tabagisme, les limitations de frais de déplacement).	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.10	Je comprends les politiques internes au sein de cette caisse (par exemple, la chaîne de commandement, qui est influent, ce qui doit être fait pour avancer ou conserver une bonne réputation).	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.11	Je comprends le style général de gestion (par exemple, de haut en bas, participatif) utilisé dans cette organisation.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11.12	Je comprends ce qu'on entend quand les employés et gestionnaires utilisent le langage particulier à cette caisse. (par exemple, les acronymes, les abréviations, les surnoms)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Q12 Renseignements sociodémographique		
12.1	Depuis combien d'année(s) êtes-vous conseiller(e) financier (peu importe l'institution financière)	<input type="text"/> ans <input type="text"/> mois
12.2	Salaire actuel (bonus inclus) (approximativement)	<input type="text"/> \$
12.3	Augmentations de salaire reçues depuis trois ans (approximativement)	<input type="text"/> \$
12.4	Montant des bonus au rendement reçus depuis trois ans (approximativement)	<input type="text"/> \$
12.5	<u>Niveau d'éducation</u>	
	Inférieur au certificat d'études secondaires	<input type="radio"/>
	Diplôme d'études secondaires et/ou diplôme d'une école de métiers	<input type="radio"/>
	Certificat ou diplôme collégial	<input type="radio"/>
	Diplôme universitaire (1er cycle)	<input type="radio"/>
	Diplôme universitaire (2e cycle)	<input type="radio"/>
	Diplôme universitaire (3e cycle)	<input type="radio"/>

Q13 Autorisation d'utilisation des résultats	
Votre employeur vous a demandé de répondre à ce questionnaire. Afin de respecter nos propres standards éthiques, nous ne pouvons utiliser vos réponses sans avoir une seconde fois obtenu votre accord.	
Je suis volontaire pour participer à cette étude	<input type="radio"/>
Je ne suis pas volontaire (La CCGB s'engage à détruire ce questionnaire)	<input type="radio"/>



## BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Alleman, E., & Clarke, D. L. (2000). Accountability: Measuring mentoring and its bottom line impact. *Review of Business*, 21(1/2), 62.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, 32(2), 237-256.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A. & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323-333.
- Anderson, C. S. (1982). The search for school climate: A review of the research. *Review of Educational Research*, 52, 368-420.
- Antonacopoulou, E. P. & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization - A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22-47.
- Antonacopoulou, E. P. & Pesqueux, Y. (2010). The practice of socialization and the socialization of practice. *Society and Business Review*, 5(1), 10-21.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: development and validation of the ethical climate index. *Business and Society*, 49(2), 345-358.
- Arnaud, A. & Schminke, M. (2007). Ethical work climate: A weather report and forecast. *Managing Social and Ethical Issue in Organizations*, 181-227.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth., B. E., Alan M. Saks & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897.

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Balmer, J. M., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-184.
- Bandura, A. (1980). *L'apprentissage social (vol.83)*. Bruxelles : Pierre Mardaga.
- Bandura, A. & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214. Stamford, CT : JAI Press Inc.
- Baumgartel, H.J., Reynolds, M.J.I. & Paihan, R. Z. (1984), How personality and organizational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management and Labour Studies*, 9(1), 1-16.
- Bebeau, M. J., Rest, J. R. & Narvaez, D. (1999). Beyond the promise: A perspective on research in moral education. *Educational Researcher*, 28(4), 18-26.
- Bernard, J. (2001). L'impact du contenu et des tactiques de socialisation organisationnelle sur l'engagement organisationnel. *Cahier de recherche exploratoire du cours « Instrument de recherche en gestion de projet »*, 1(1), 48-76.
- Bettache, M. (2000). Les déterminants de la loyauté organisationnelle: étude effectuée en milieu hospitalier québécois.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288.

- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Boas, F. (1940). *Race, Language and Culture* (Vol. 90449). Chicago : University of Chicago Press.
- Bordeleau, L., & Bouffard, T. (1999). Perceptions de compétence et rendement scolaire en première année de primaire. *Enfance*, (4), 379-395.
- Boudreaux, G. & Steiner, T. (2005). Developing a code of ethics. *Management Quarterly*, 46(1), 2.
- Bourhis, A. (2004). *Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations*. Actes du 15e congrès de l'AGRH, 683-698.
- Brien, R. (1981). *Design pédagogique*. Québec : Les Éditions Saint-Yves Inc.
- Bril, B. (2002). Apprentissage et contexte. *Revue Intellectica*, 35, 252-268.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization studies*, 12(1), 049-74.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743
- Châtel, T. (2010). Éthique du «prendre soin»: sollicitude, care, accompagnement. *Poche-Espace éthique*, 84-94.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88.

- Cogswell, B. E. (1968). Some structural properties influencing socialization. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 417-440.
- Cohen, A. & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 75, 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D. (2006). Organizational socialization. A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Management Psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(2), 116-128.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127.
- Cullen, J. B., Victor, B. & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.
- Cullen, J. B., Victor, B. & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Dalbert, C. (2009). Chapitre 4. Le besoin de justice et le développement des adolescents à l'école et au dehors. *Pédagogies en développement*, 57-71.
- Daniel M. Cable, C. K. P. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Da Capo Press.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's oint of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dion, M. (2007). *L'éthique de l'entreprise*. Montréal : Les Éditions Fides.
- Dodd-McCue, D. & Wright, G. B. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: the effects of workplace experience and socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065.
- Douglas, P. C., Davidson, R. A. & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants's ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 34, 101-121.
- Dubet, F. (1999). Sentiments et jugements de justice dans l'expérience scolaire. *La justice du système éducatif*. Bruxelles: De Boeck, 177-193.
- Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*. De Boeck Supérieur.
- Egan, T. M., & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of vocational behavior*, 72(3), 351-362.
- Erwin, P. M. (2010). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535-548.
- Fabre, C. (2004). *Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion*. Actes du Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Montréal.
- Fang, R., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Fang, R., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.

- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. C., Baker, E. H. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193-202.
- Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4(3), 213-233.
- Feldman, D. C. (1997). Socialization in an international context. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 1-8.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7/8), 396.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialisation: an integrative review.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec/Dossier*, 25, 33-36.
- Forsyth, D. R. (1980). A Taxonomy of Ethical Ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175-184.
- Frédéric, L. Y. (2000). *Introduction à l'analyse des organisations*. Paris : Economica.
- Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *American Economic Association*, 68(2), 135-141.
- Fritz, J. M. H., Arnett, R. C. & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 20, 289-299.
- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125-140.

- Gagliardi, P. (Ed). (1990). *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape ( Vol. 24)*. Walter de Gruyter.
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Comportement organisationnel*, 3, 215-234.
- Gandz, J. & Bird, F. G. (1989). Designing Ethical Organizations. *Business Quarterly*, 54(2), 108.
- Greller, M. (2000). Age norms and career motivation. *International Journal of Aging and Human Development*, 50(3), 215-226.
- Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2010). Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hartenian, L. S., Hadaway, F. J. & Badovick, G. J. (1994). Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach. *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 40-50.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 20(63), 20-39.
- Helin, S. & Sandström, J. (2007). An Inquiry into Study of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75, 263-271.
- Hellriegel, D. & John W. Slocum, J. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.

- Herskovits, M. J. (1967). *Les bases de l'anthropologie culturelle (Vol. 9)*. Paris : Payot.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1968). The motivation to work. 1959. *A la recherche des motivations perdues*.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2, 83-93.
- Hirèche, L. (2004). *L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel*. Université Paris-Dauphine, France.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, X(4), 15-41.
- Hofstede, G. H. & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE Publications Inc.
- Holton, E. F. & Russell, C. J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 163-172.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*.(Revised ed.).
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Jaskyte, K. (2005). The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict of Newly Hired Social Workers. *Administration in Social Work*, 29(4), 69-87.
- Jones, E. E. & Gerard, H. (1967). *Foundations of social psychology*. New York : Wiley.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.

- Jose, A. & Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133.
- Kammeyer-Muller, J. D., Simon, L. S. & Rich, B. L. (2012). The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization and Emotional Exhaustion. *Journal of Management*, 38(3), 784-808.
- Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.
- Kaptein, M. & Schwartz, M. S. (2007). The Effectiveness of Business Codes: A critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127.
- Kaufmann, G. M. & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 522-1
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97.
- Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M. & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Koh, H. C. & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42 (5/6), 677.
- Kohlberg, L. (1981). The philosophy of moral development moral stages and the idea of justice.
- Kohlberg, L. (1984). Essays on moral development: The psychology of moral development (Vol. 2). New York: Harper & Row.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kroeber, A. L. (1928). Sub-Human Culture Beginning. *The Quarterly Review of Biology*, 3(3), 325-342.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Laflamme, M. & Bergeron, J.-L. (1980). *Bilan socio-coopératif et climat organisationnel: un outil d'évaluation et de changement social*. Université de Sherbrooke, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives, 52.
- Laflamme, R. (1994). *La vie dans les organisations: des indicateurs de succès*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lang, F. R. & Carstensen, L. L. (1994). Close emotional relationships in late life: Further support for proactive aging in the social domain. *Psychology and Aging*, 9(2), 315-324.
- Lang, F. R., Staudinger, U. M. & Carstensen, L. L. (1998). Perspective on socioemotional selectivity in late life: How personality and social context do (and do not) make a difference. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 53B(1), 21-30.
- Larousse, Dictionnaire en ligne. (2015). *Climat*. Récupéré de: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/climat/16534>
- Lavorata, L. (2009). Intégrer l'éthique dans l'entreprise. Un moyen d'impliquer les commerciaux et les dissuader de la quitter. *Decision Marketing*, 53-64.
- Lere, J. C. & Gaumnitz, B. R. (2007). Changing Behavior by Improving Codes of Ethics. *American Journal of Business*, 22 (2), 7.
- Likert, R. (1972). *The Likert profil of a school : New survey instruments for public schools to improve organizational effectiveness. Manual for Questionnaire Use*. Michigan : I.S.R.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology, 1*, 1297-1343.
- Long, B. S. & Driscoll, C. (2007). Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions. *Journal of Business Ethics, 77*, 173-189.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 226-251*.
- Lueke, S. B. & Svyantek, D. J. (2000). Organizational socialization in the host country: the missing link in reducing expatriate turnover. *International Journal of Organizational Analysis, 8(4)*, 380-400.
- Malloy, D. C. & Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 8(3)*, 224-250.
- Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology, 60(1)*, 114-116.
- Manzoor, M. & Naeem, D. H. (2011). Relationship of organization socialization with organizational commitment and turnover intention : moderating role of perceived organizational support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(8)*. 515-529
- Martin, Y. (1988). *La culture des organisations (Vol. 14)*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- Maslow, A. (2004). *L'accomplissement de soi. De la motivation à la plénitude*. Paris: Eyrolles.
- McClaren, N., Adam, S. & Vocino, A. (2010). Investigating socialization, work-related norms, and the ethical perceptions of marketing practitioners. *Journal of Business Ethics, 96(95-115)*.
- McNutt, P. A. & Batho, C. A. (2005). Code of ethics and employee governance. *International Journal of Social Economics, 32(8)*, 656.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influence, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16(1)*, 92.

- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Montmarquette, C., & Thomas, L. (2005). *La pénurie de travailleurs qualifiés*. CIRANO.
- Moore, J. H. (1974). The culture concept as ideology. *American Ethnologist*, 1(3), 537-549.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(19), 19-47.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomer's relationships: the role of social network ties during socialization. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Mujtaba, B. G. & Sims, R. L. (2006). Socializing retail employees in ethical values: the effectiveness of the formal versus informal methods. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 261-272.
- Nadeau, M. (1998). *Participation au capital social et climat de travail*. Université Laval.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: a stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8(4), 311-324.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work? *Journal of organizational behavior*, 12, 543-554.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-52
- O'Dwyer, B. & Madden, G. (2006). Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A survey of Code Content and Enforcement Procedures. *Journal of Business Ethics*, 63, 217-236.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849.
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *Management*, 11(3), 231-258.
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle: état de l'art et perspectives. *Management International*, 13(4), 115-127.
- Perrot, S., Bauer, T. N. & Roussel, P. (2009). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, 72, 21-35.
- Podsakoff, P.M. (1982) Determinants of a Supervisor's Use of Rewards and Punishments: A Literature Review and Suggestions for Further Research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29 (February), 58-83.
- Ramseier, E. (2001). Motivation to learn as an outcome and determining factor of learning at school. *European journal of psychology of education*, 16(3), 421-439.
- Rest, J. R. & Barnett, R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York : Praeger.
- Rest, J. R. (1994). Background: Theory and research. *Moral development in the professions: Psychology and Applied Ethics*, 1-26.
- Richebé, N., El Akremi, A. & Nasr, M. I. (2011). *Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues: test d'un modèle interactionniste en médiation modérée*.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rouiller, J. Z. & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.

- Saks, A. M., Mudrack, P. E. & Ashforth, B. E. (1996). The relationship between the work ethic, job satisfaction, intentions to quit, and turnover for temporary service employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 226-236.
- Saks, a. m. & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 383-402.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 28(1), 14-26.
- Salavati, A., Asmadi, F., Sheikhesmaeili, S. & Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization (OS) on organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 395.
- Sambrook, S. & Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 209-219.
- Sambrook, S. (2005). Factors influencing the context and process of work-related learning: synthesizing findings from two research projects. *Human Resource Development International*, 8(1), 101-119.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnal Psychology*, 28, 447-479.

- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climate. *Personnal psychology*, 36.
- Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Scholarios, D., Lockyer, C. & Jonhson, H. (2003). Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Carer Development International*, 8(4), 182.
- Schwepker, C. H., Ferrel, O. C. & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108.
- Sékiou, L. & Blondin, L. (1992). *Supervision et gestions des ressources humaines*. Montréal : Les Éditions 4L.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture nad person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychologie*, 25(3), 301-327.
- Sims, R. R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(7), 493.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D.-J. & Vitell, S. J. (2010). The effets of ethics institutionalization on marketing managers: the mediating role of implicit institutionalization and the moderating role of socialization. *Journal of Macromarketing*, 30(1), 77-92.
- Sinha J. B. P. (1990). *Work Culture in the Indian Context*. New Delhi: Sage Publications.
- Skinner, B. F. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Solomon, E. E. (1986). Private and public sector managers: an empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 347-259.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273.
- Sutton, R. I. & Meryl, R. L. (1987). How selecting and socializing newcomers influences insiders. *Human Resource Management (1986-1998)*, 26(3), 347-347.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 85-102.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization : the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial psychology*, 24(7), 650-676.
- Taylor, F. W., & Chatelier, L. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analyses based on meta-analytic findings. *Personnal Psychology*, 46(2), 259.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups.
- Trevino, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195-230.

- Trevino, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Trevino, L. K. (2001). Ethical Issues in contemporary human resource management, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), 385-386.
- Trevino, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations : social scientific perspectives*. Stanford : Stanford University Press.
- Trevino, L. K., Brown, M. E. & Wall, S. J. (2004). Managing to be ethical: debunking five business ethics myths. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 69-83.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951.
- Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited : A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Tylor, E. B. (1873). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Murray.
- Tziner, A., Haccoun, R. R. & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2), 167-177.
- Utrilla, P. N.-C. & Grande, F. A. (2012). How mentoring affects to companies and employees? *The Business Review, Cambridge*, 20(1). 236-242
- Valentine, S. & Johnson, A. (2005). Codes of Ethics, Orientation Programs, and the Perceived Importance of Employee Incorruptibility. *Journal of Business Ethics*, 61, 45-53.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 539-550.

- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S. & Miller, J. S. (2007). The positive ethical organization: enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal of Business Ethics*, 76, 17-33.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Vitell, S. J. & Singhapakdi, A. (2007). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81, 343-353.
- Vitell, S. J. & Singhapakdi, A. (2008). The Role Of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81, 343-353.
- Vivian, P. & Hormann, S. (2013). *Organizational trauma and healing*. CreateSpace.
- Vogelsang, J. (2013). *Handbook for strategic HR: Best practices in organizational development from the OD network*. New York : American Management Association.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The culture Match. *Training and Development Journal*, 33, 29-36.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *The Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.